

إدارة الوقت وتخفيف التوتر

إعداد
سمير البعلبكي

مراجعة
سعيد اللحام

دار الأصدقاء



إدارة الوقت وتخفيف التوتر

الطبعة الأولى
١٤١٨هـ ـ ١٩٩٧م



دار الأصدقاء
بيروت ـ لبنان
ص.ب: ٨٧٢٣ ـ ١١، برقياً: نابعلبكي
هاتف: ٨١٩٦٨٤ ـ ٣١٥١٤٢ ـ ٦٠٣٢٠٣ (٠١)
خليوي: ٢٨١٨٢١ (٠٣)
فاكس: ٣١٥١٤٢ / ٦٠٣٢٠٣ (٩٦١١)

FRIENDS
BEIRUT - LEBANON

P.O.BOX: 11-8723, CABLE: NABAALBAKI
TEL.: 01-819684 / 315142 / 603203
CELL. 03-281821; FAX: (9611) 603203 / 315142

سبيلك إلى النجاح وتحقيق الأرباح

إدارة الوقت وتخفيف التوتر

إعداد
سمير البعلبكي
دبلوم في الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الأميركية في بيروت

مراجعة
سعيد محمد اللحام

دار الأصدقاء

مقدمة:
الوقت وأزمة الضغوط

«لتحافظ على مكانك يجب أن تسعى كل السعي وإذا أردت أن ترتقي إلى مكانٍ أهم يجب أن تسعى ضعف ذلك السعي على الأقل».

دعني أعرّفك على صديق تعرفت إليه حديثاً، إنه شاكر. إني أعتقد أنه يمكنك إيجاد عوامل مشتركة بينك وبينه.

جاء شاكر إلى المكتب أبكر بساعة عن المعتاد لإنهاء جبل من أوراق العمل المستعجلة. إن الحجم الهائل لأوراق العمل ألقى الرعب فيه للدرجة أنه وجد صعوبة في التركيز بأيها يبدأ. وفي النتيجة كان إنجازهُ الوحيد هو أنه حوّل ذلك الجبل إلى أكمات صغيرة. ولكن خلال بقية ذلك النهار، قاطعهُ مرؤوسوه وذلك ليسترشدوا منهُ، كما قاطعه الزملاء لمناقشة مشاريع الدائرة ثم أجاب طلبات رؤسائه، عدا الإتصالات الهاتفية التي لا تنتهي واللقاء مع زبائن من غير موعد مما جعله لا يحرز أية تقدمٍ في إنهاء عمله. إثناء عشر ساعة بعد بدء يومه العملي، شاكر المنهكُ والموهن العزيمة غادر إلى منزله تاركاً أوراق العمل مكدّسة كما كانت صباحاً.

هل يبدو هذا مألوفاً؟ أهلا بك في عالمِ العمل فوق الطاقة.

سباق ضد الوقت:

لا فرق مهما كان نوع عملك أو مركزك فالاحتمالات أنه قد تجد نفسك مثل شاكر في سباقٍ خاسرٍ ضد الوقت بالرغم من تكريس أوقاتٍ أطول للعمل فإن مجموعة أكثر من الناس يجدون أن مطالب العمل تتزايد باستمرار ويجدون أنفسهم في توترٍ متزايد. في الحقيقة إن المجتمعات في أوروبا، الولايات المتحدة الأميركية واليابان تواجه حالياً أزمات بسبب الوقت وضغط العمل وبنهاية القرن قد تفرز هذه الضغوطات أكبر تهديد على شخصية وإنتاج الموظفين وأرباب العمل.

وللسخرية، في زمن غير بعيد تنبّأ بعض العلماء بأن المستقبل هو لمكاتب من غير ورق وكما هو واضح تنبّأوا بالوصول إلى عهد الفراغ فقد كنا بالنسبة لهم نقترب بسرعةٍ من حقبة ذهبية في تاريخ البشرية حيث همّنا الوحيد يَنصبّ على كيفية ملء الوقت الحر اللامحدود.

حسب علمنا لم تجر الأمور كذلك. فبعد الإندماجات وقطع وقت الراحة فإن كثيراً من الموظفين أصبحوا يجدون صعوبة في أخذ يوم عطلة أو حتى ترك ساحة العمل قبل وصول فريق التنظيف. وكل يوم يزداد الحنين إلى حياة متعادلة أكثر لأن الكثيرين مجبرون على التضحية بحياتهم الشخصية والعائلية من أجل نيل ترقية أو حتى ليحافظوا على أعمالهم.

خلال العشرين سنة الماضية ازدادت ساعات العمل، ففي الولايات المتحدة الأميركية مثلاً ازدادت بمعدل شهر كل سنة، وازداد الوقت الذي صرف للتعديل بمعدّل يوم كل سنة بينما أيام العطلات نقصت بمعدل ثلاثة أيام ونصف.

إن المعاينات الحديثة تقترح بأن العمال ذوي القبة البيضاء في أوروبا وأميركا الشمالية يقتربون نحو التقاليد اليابانية في العمل إثنا عشر ساعة نهاراً ومساء حافل بالعمل أيضاً.

وعندما رشّح مستشارو إدارة سيتل الأولوية أكثر من ألف مدير أميركي في الإدارات الوسطى وجدوا أن أكثر من النصف يعملون بين 50 و60 ساعة في الأسبوع وهناك 6٪ يعملون أكثر من هذا.

وقد أدى هذا إلى الاستنتاج بأن الرجل أو المرأة في عمر الثلاثين لديهم فقط ثلاثين دقيقة في النهار لمراعاة شؤونهم. بالرغم من الساعات الطويلة أربعة من عشرة مدراء متوسطين لديهم أعمال أكثر مما لديهم من الوقت لتنفيذها مما يفسر لماذا بلّغت الإدارة الأولوية عن قلق خمس وثمانين بالمئة أنهم يمضون وقتاً ضئيلاً مع عائلاتهم.

ضغوط كثيرة:

بينما بعض المدراء ينجحون في التحدي الذي فرضته الساعات الطويلة خاصة أنهم يملكون السلطة في صُنع القرار وتنظيم جدولهم فإن الكثيرين غيرهم يجدون من الصعب تحمّل هذه الضغوطات. شرح رئيس مُنفّذ ساحة العمل كسباق المسافات الطويلة حيث يستطيع الأقلية الوصول إلى نهاية الخط بينما يقع الأكثرية على جوانب الطريق. وهكذا الموظفون ولكن من يبدأ في الانهيار، هذا يعتمد على الثقافة والخلفية ككل. إذا نظر المدراء في الإدارة العليا إلى جودة إنتاج العامل بدلاً من عدد ساعات العمل فإن الضغوط تصبح أمراً يمكن تدبّره لكن لسوء الحظ فإن المنافسة الكثيفة والأفكار المزروعة عما يشكل فريق عمل معناه أن معظم المؤسسات ستستمر في قياس

الكفاءة، الإخلاص والطموح بطول مدة يوم العمل. على سبيل المثال، مدير شركة أميركية كبيرة يفتخر بكونه أول من يصل إلى العمل وآخر من يغادره، يتجول الساعة السابعة صباحاً في موقف سيارات الموظفين ليتحسس رادياتور سيارات المنفذين فإذا وجدها ساخنة فهذا يدل على أنهم حضروا تواً مما يترك علامة سوداء في سجلاتهم.

هذا الخليط من زيادة ساعات العمل، أعباء أكثر، فقدان الأمان، القروض الشخصية والآمال المتصاعدة جمل الضغوط تحلّق في جو العمل. وجد البروفسور كاري كوبر في جامعة مانشستر، معهد العلوم والتكنولوجيا أن ضغوط العمل تضاعفت أكثر خلال السنين السبع الماضية. ووجد في إحدى معايناته أنه أكثر من نصف مجلس إدارة الشركة والمنفذين يعانون من ساعات التوتر.

النتيجة ارتفاع في مشاكل الصحة بسبب التوتر بما فيها أمراض القلب، القرحة، ارتفاع ضغط الدم، ضعف مناعة الجسم، نوبات القلب، الكآبة والانهيار العاطفي. يعمل الموظفون في اليابان بمعدل 400 ساعة في السنة أكثر من زملائهم الأوروبيين، مثال عمل جبار إخلاص قوي للشركة ومنافسة كثيفة أدت إلى انتشار ما يسمى «الموت من كثرة العمل». كثير من العمال وليس فقط المنفذين الكبار بل سائقي الباص وسيارات الأجرة، البائعين، الصحافيين، الأطباء والممرضات قد وقعوا ضحية هذا الموت حتى أن معاينة جرت حديثاً أظهرت أن أربعين بالمئة من عمال «القبّة البيضاء» يخشون القتل بسبب العمل.

مجاعة الوقت:

منذ خمس وعشرين سنة تنبأ ستيفان ليندر بأن النمو الاقتصادي سيحدث «مجاعة في الوقت» في المجتمعات المتقدمة. لقد حذّر أن ازدياد ضغط الوقت سوف يؤثر على ما نقوم به في وقت الفراغ مثلاً الاسترخاء عند تناول وجبة أو القيام بجولة في الريف وستستبدل هذه النشاطات بأخرى تتم على وجه السرعة. الآن مع تناول الطعام السريع والهرولة قد أثبتت تطبيق توقعاته، فمن الطعام في الفرن الالكتروني إلى المصاعد ذات السرعة الهائلة فإن التكنولوجيا تحث وتساعد مطالبنا لكل شيء نريده «الآن».

فريد هيرش متنبىء آخر، في عام 1970 تنبّأ في كتابه «القيود الاجتماعية للنمو» أن مجاعة الوقت تخلقُ مجتمعاً أكثر غرابةً وأقل اجتماعياً. حذّر أن «الصداقة» ستصبح نادرة وتمتص من قبل هكذا مجتمع كما أنها تتطلب وقتاً.

مع كثرة الضغوط على الحياة المنزلية والعائلية فليس من المستغرب أن تنتهي هكذا علاقات بالانفصال، وليس من الغرابة أن يهبط الانتاج إلى جانب الأخلاق، التشجيع والإنجاز في معظم الشركات التي تكثر الضغوط فيها.

لا نضخم الأمور، فمن الظاهر أن ساعات العقاب وحالات التوتر العالي ليستا فقط مجرد فترة قصيرة من الصعوبات ولكنها صفة دائمة للحياة العملية. هناك ثلاثة أسباب تُجبر على هذا:

1 ـ نقص اليد العاملة ـ المطالب المتزايدة.

سواء أسُمّي هذا بتخفيف الحجم، تخفيف الطبقات، عقلانية أو

كما قال أحدهم عن صرف العمال: «تحرير اختبارهم» والنتيجة يد عاملة أقل تتعامل مع زيادة من ضغوط العمل.

إنه اتجاه أعِدّ ليستمر كالأسلوب القديم حيث استُبْدِلَت مستويات الإدارة العامودية بأخرى أفقية صممت لتؤمن اتصالات أكثر كفاءة ووقتاً أسرع رداً.

2 ـ نقص في الموارد ـ زيادة في الإنتاج.

لتحقيق كلفة أقل وزيادة في المنتوج استبدلت المهارات الإنسانية بآلات وقد شجع هذا الاتجاه بشكل متزايد التقدم المتواصل في التكنولوجيا. كما أن الرجال الآليون أزالوا كثيراً من عمال «القبة الزرقاء» كذلك الأجيال الجديدة من الحاسوب الآلي سوف تزيل كثيراً من أصحاب «القبة البيضاء».

لنعطي مثالاً: الآلة التي تُعَرِّف الصوت سوف تزيل الحاجة إلى سكرتيرات، إلى الحاسوب الآلي في مكاتبهم. الفيزيائي جوردن مور ألف منذ سبع سنين «قانون مور» الذي ينص أن قوة الحاسوب تتضاعف كل ثمانية عشر شهراً.

إن الواقع أثبت جدارته. فالقطعة الموسيقية الموجودة في بطاقات الاحتفالات القليلة الكلفة تحتوي على قوة حسابية أكثر مما كان موجوداً في كل أنحاء العالم قبل 1950. الجهاز الصغير الذي يسيطر على آلة تصوير الفيديو هو بنفس قوة أي.ب.أم 360 ذات الإطار الرئيسي الذي أعلن عن عصر الحساب.

ليس بعيداً فإن كل آلة في المكتب أو المعمل ستكون على درجة كبيرة من السيطرة وتنظيم الذات مع الإجراء الذي لا بد منه وهو

الاعتماد الأقل على أشكال من الحياة ذات الدم الحار والاعتماد أكثر على أشكال من الحياة يسيطر عليها الالكترون والسليكون.

3 ـ منافسة كلية كثيفة ـ ازدياد في نسبة التغيّر.

لمواجهة المنافسة العالمية والمتواصلة لم تتمتع أية شركة يوماً بمتعة التوقّف أو حتى أخذ راحة قليلة لاسترداد النفس كان يجب على الشركات أن تتماشى مع التغيّرات وإلا فإن الجو العملي سيغيّرها وهذا الضغط للتغيّر المستمر سوف يصبح مثل الشركات الصينية الجائعة التي دخلت المنطقة التجارية مثلاً: صانعوا الحاسوب اليابانيّ خفّضوا الوقت اللازم لإنتاج منتوج جديد إلى تسعين يوماً بدءاً من رسم اللوح إلى خط الإنتاج. إن سرعة التغيّر يرافقهُ التوتر والمطالب عبر الوقت بإمكانه أن يزيد بسبب ثلاثة عوامل:

● النمو في المعلومات الجديدة سوف يتضاعف كل عشرين شهراً. مما يعني ضرورة إيجاد وقت إضافي دائم ليؤهّل المعلومات والمهارات.

● سرعة بطلان استعمال المعلومات. ليس من زمن بعيد فإن المعلومات المكتسبة خلال العشرين سنة الأولى من الحياة كانت كافية لكسب العيش للسنوات الأربعين التالية أما اليوم فإن معظم المعلومات لها حياة قصيرة. مثلاً إن تطبيق قانون مور يقترح أن نصف المعلومات المكتسبة من قبل خبير في هذا الحقل سوف يبطل استعمالها خلال سنتين.

● سرعة تواصل المعلومات. في الماضي القريب كان على المدراء أن يتخذوا القرارات الصعبة، يبحثوا عن معلومات أخرى

يُقيّموا آرائهم ويحلّلوا الحوادث قبل إعطاء حكمهم. يتذكر المؤلف توم بيترز كيف كان يعمل في ماكينزي وكو فلم يأبهوا لإحصاء غلاء المعيشة في تدفقات المال خلال العشرين سنة لربع بليون دولار في المواد البتروكيميائية. لقد شعروا أن العرض والطلب وأسعار المنتوجات للقمح والذرة يمكن أن يُستدرك على قدرٍ كبير من الدقة خلال هذه المدة.

هذه الأيام ولّت إلى الأبد. إن المناخ الحاضر هو المنافسة الكثيفة. يعتقد بيتر أنه إذا لم تعد التنظيم كل ستة إلى إثني عشر شهراً فمن المحتمل أن تتأخر عن خطوات الزمن.

في الشركات المتقدمة من قطاع البيع إلى قطاع الربح، ومن الخدمات الصناعية إلى النطاق المالي: «ما هو التغيير الذي طرأ هذا الشهر، أو حتى هذا الأسبوع؟ أصبح سؤالاً يُطرَحُ غالباً.

من الفجر إلى الغسق مثلاً، سيكون قد طرأ على سيارة تويوتا عشرون تغييراً في خط الإنتاج كما اقترح كثير من أصحاب القبة الزرقاء. أن هذا ليس بدولاب الغزل وليس تغييرا من أجل التغيير ولكنه ضروري من أجل الحصول على الامتياز لأن سائر الشركات تتغير كل الوقت. فمن كثرة هذه الضغوط نادراً ما يجد المدير العادي وقتاً ليتمعّن التغيير، لأنه يجب اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل الشركة للالتزام بخطوط النهاية التي تصبح أضيق وهنا يقع الخطر.

إن الدراسات النفسية أظهرت أن القرارات الصادرة من وراء التوتر تؤمّن خطراً ومنافعاً مميزة وتصحب حالتين مختلفتين من اليقظة العقلية والجسدية:

● إن ارتفاع اليقظة في السهر تساعدنا على اتخاذ القرار المناسب.

● إن الزيادة في التوتر بسبب زيادة السهر يؤدي إلى كوارث من جراء إصدار الحكم الخاطىء.

إن كمية الوقت المتوفرة هي العامل الذي يقرر ماهية الحكم. كلما كان الوقت أقل كلما ازداد خطر كثرة السهر في تقديم أجوبة غير مناسبة وغير معتمد عليها، لهذه الأسباب كلها يشدد على المدراء أن يعملوا عكس الساعة. إن الناس التي تتذمر بأن ليس لديها الوقت لا تعرف معنى تدبير الوقت. كل شخص عنده كل الوقت الكافي: 168 ساعة في الأسبوع تصرف على أساس ستين ثانية وبما أن الوقت لا يمكن مدّهُ، أو تخزينهُ فحلّنا الوحيد هو تدبيره بانتباه متذكرين كلمات كيلنغ: «إن الدقيقة لا تسامح إهمالها، قيمتها بـ «ستين ثانية».

تذكّر أن النجاح ليس وحدَه يعتمد على هذه المهارة في إدارة الوقت بل أيضاً صحتك العقلية والجسدية.

الفصل الأول

الإدارة الذاتية مفتاح إدارة الوقت

«من غير الممكن إسترجاع الوقت الضائع»

لنكن أمام الأمر الواقع إن إدارة الوقت أمر مستحيل! ليس من منفذٍ مهما كانت سِعَة تجربته استطاع تدبير ثانيةً واحدةً. (إذا شككت في هذا حاول تنظيم الخمسة دقائق التالية). من أجل أن نكون عمليين سأظل أستخدم جملة «إدارة الوقت» وما نعنيه حقيقة هو وسائل إدارة الذات مع المحيط حواليك في كفاءة قصوى؛ لأن إدارة الوقت فن إدارة الذات وإن المواقف العقلية السلبية تعيق تحقيق هذا بشكل رئيسي.

تقدير موقف إدارة الوقت»

للتحقق من مواقفك ضع علامة واحدة لكل من البيانات التالية التي تتوافق مع معتقداتك:

1 ـ إنني طبيعياً شخصٌ غيرُ منظم.

2 ـ الوسيلة الوحيدة لإتمام أعمال أكثر هو بزيادة طاقة العمل.

3 ـ أستطيع أن أكون في حالة إنتاجية متساوية طوال النهار.

4 ـ تخطيط وقتك يزيل العفوية من الحياة.

5 ـ أحتاج إلى ضغوط خطوط النهاية لأكون كلياً منتجاً.

6 ـ يجب أن أسيطر سيطرة كاملة على كيفية استهلاك وقتي.

7 ـ إذا أردت إنجاز العمل جيداً فقم به بنفسك.

8 ـ إيكال العمل إلى شخص آخر هو منفذ للوقت.

9 ـ ليس عندي الوقت الكافي لأنظم نفسي.

10 ـ فقدان المحافظة على الوقت هو علامة عدم كفاءة وقلة أدب.

عدد النقاط

صفر: لديك موقف إيجابي نحو إدارة الوقت ولن تواجه صعوبة في تطبيقُ الإجراءات المشروحة في هذا الكتاب.

واحد ـ ثلاثة: بالرغم من أنك تتمتع بموقف بناء تجاه إدارة الوقت إلا أنك تمتلك بعض الصفات السلبية التي تشدك إلى الوراء. إقرأ تعليقي عن كل بيان.

أربعة ـ ستة: تتحكم المعتقدات السلبية بقدرتك على تنظيم الوقت. إقرأ تعليقي في الأسفل عن كل بيان.

سبعة ـ عشرة: إن هذا العدد الكبير من النقاط يبين أن قدرتك على تنظيم الوقت مشوهة بالمعتقدات الغير مساعدة والغير صادقة. في الوقت الحاضر من المحتمل أن تشك بقونك على جعل حياتك أسهل وأقل توتراً ولكن تطبيق إجراءات هذا الكتاب سيُساعِدُكَ في إنماء موقف إيجابي نحو تنظيم الوقت.

تعليقاتي عن كل بيان:

المعتقد: إنني طبيعياً شخصٌ غير منظم.

الحقيقة: إذا لم تتعلم منذ الصغر إدارة الذات فسوف تعتبر نفسك طبيعياً غير منظم. الحقيقة هي أنه يستطيع أي شخص تعلم كيف يدبرُ وينظمُ وقتهُ في أي عمرٍ كان. كل ما يتطلبه هو تقبل التغيرات في حياتك مع المعرفة أين، متى وكيف يجب أن تتم.

المعتقد: الوسيلة الوحيدة لإتمام أعمال أكثر هو بزيادة طاقة العمل.

الحقيقة: بعضٌ من العمالِ الكادحين هم أيضاً من أسوأ مديري الوقت بالرغم من ساعاتِ العملِ الطويلة فهؤلاء الأشخاص العاملون فوق الطاقة والمرهقون يتجهون نحو إنتاج منخفض دون أي اختلاف في جودة المنتوج. إن خلط العمل مع اللاعمل يشابه المحامي في «قصص كانتربوري» لشوسر: «ليس من رجلٍ يُشبِهُهُ بانشغالهِ ولكن حقيقةً لم يكن مشغولاً كما بدا»! تعلم أن تزيل اللاعمل من حياتك واستَبْدِلْهُ بعملٍ بكفاءة.

معتقد: أستطيع أن أكون في إنتاجيةٍ متساويةٍ طوالَ النهار.

الحقيقة: ستؤكد خبرتك أن هذا غير ممكن: حتى أكفأ العمال يختبرون صعوداً وهبوطاً في طاقات العمل واليقظة، تغيرات يتحكم بها ساعاتٌ مبنيّة داخل أجسامنا. في فتراتٍ معينةٍ من النهار ـ للبعض إنها ساعاتُ الصباحِ الأولى وللآخرين بعض الظهر أو المساء ـ نشعرُ بالطاقةِ، الحوافِز وبقدرتِنا على التركيز على المشاكل وعلى إنجاز المهمّات بطاقةٍ أقل بينما في فتراتٍ أخرى من الوقت نشعر بجمودٍ عقلي وجسدي. فقدان الحوافِزِ وبعدم قدرتنا على التركيز.

هناك طريقة لتخفيف التوتر والإستفادة من وقتك بفعاليةٍ وهي تنظيمُ الأعمال المتطلّبة في وقتك الشخصي الأوّلي. سنشرح الطرق للقيامِ بهذا في الفصل الرابع.

معتقد: تخطيط الوقت يزيل العفوية من الحياة.

حقيقة: إن إعداد أهداف واضحة وأولويات ليس بالضرورة معناهُ أن تقع في مصيدةِ الروتين. في الحقيقةِ إن حُسنَ تدبير الوقت سيسنح لك فرصاً لتتفذ بدافعٍ أكبر. مثلا: في يومٍ صيفي حار قد تَجنُّ للعودة إلى البيتِ باكراً، لكنّ التقارير الطارئة التي يجب كتابتها والإجتماعات، التي يجب حضورها تجعل هذا أمراً مستحيلاً. هنا إدارة الوقت ستمكنك من إنجاز هذه الأعمال، وبإدخال العفوية كهدفٍ في الحياة ستحسّن فرصك في العملِ على هكذا دافع متى يُسنح لك.

معتقد: أحتاج إلى ضغوط خطوط النهاية لأكون كلياً منتجاً.

حقيقة: بعض الناس يتركون الأعمال المهمة إلى آخرِ دقيقةٍ لأنها تسبب إزدياداً في تدفق الأدرينالين الذي يعطي بهجةً وسروراً إلى حدِ الإدمان.

في الحقيقة إن كمية من الأدرينالين ضروروية للشعور بالحوافز وبالثقةِ فترك كل شيء للقيام بهِ في آخر دقيقة لا يترك مجالاً لتصحيح الغلط إذا ظهر خطأً ما. بالرغم من أن قليلاً من الأدرينالين قد يكون محرضاً ودافعاً للعمل إلا أنه يشكل خطراً على الصحة إذا إزدادت كميتهُ.

معتقد: يجب أن أسيطر سيطرة كاملة على كيفية إستهلاك وقتي.

حقيقة: مهما بلغت دَرَجَة التنظيم لا يمكن لأحدٍ أبداً أن يسيطر سيطرةً كاملةً على يومهِ العملي. كثيراً ما تواجه في أماكن العمل

متطلبات تقطع عليك العمل ومنها إستقبالُ زوارٍ من غير موعد، إتصالاتٌ هاتفية، طلباتٌ من الزملاءِ في العمل، أولوياتٌ من الرؤساء إجتماعاتٌ، مقابلةُ العملاء، الإنتظار في المواعيد الخ. لكن هذا لا يعني أنه من غير المجدي أن نَبذُلَ سيطرةً قدر الإمكان على العمل. سنرى في الفصلين الخامس والعاشر كيف يمكن محاصرة لصوص الوقت إذا لم يكن بالمستطاع إزالتهم.

معتقد: إذا أردت إنجاز العمل جيداً فقم به بنفسك.

حقيقة: إذا بدأت تحاول القيام بكل شيء فستنتهي بعمل لا شيء جيداً. إن تَعَلُّم توكيل أو إيفاد بعض الأعمال ضروريٌ لك إذا أردت أن تحيا تجاه مطالب العمل المتزايدة في وقتك.

معتقد: إيفاد العمل إلى شخصٍ آخر هو مُنقِذٌ للوقت.

حقيقة: هذا خطأ. إن إيفاد العمل إلى شخصٍ آخر يوفر لك الوقت إذا علمت ماذا، متى، كيف وأين توكل العمل (شاهد الفصل الثالث) أما إذا إعتبرت إيفاد العمل مجرد اسم آخر للتخلي عنه فهذا سيضيِّع ليس فقط وقتك بل أيضاً الشخص السيء الحظ الذي أوكل إليه العمل الغير مناسب.

معتقد: ليس عندي الوقت الكافي لأنظم نفسي.

حقيقة: هذا يذكرني بقصة مزارع كندي احتاج أن يبني كابيناً قبل وصول ثلج الشتاء فأخذ بقطع الأشجار.

«يجب أن تُسَنّن فأسك» نصحهُ قاطعُ خشبٍ مَرّ من قُربِهِ «ليس من وقت»، أجاب المزارعُ المرهق وهو يلهث. «إني مشغولٌ جداً بقطع هذه الأشجار».

هذا يشرح تماماً الورطة التي يواجهها ملايين من الذين يعملون بجهدٍ من المنفذين، المدراء، المحترفين والموظفين من الرجال والنساء اليوم. مع أنهم يدركون أنه لا بد من وجودِ أساليب ذات فعالية تتعامل مع عبءِ العملِ الساحقِ إلا أنه لا ينظمون وقتاً للقيام بشيء حيال ذلك. هذا سببٌ من الأسباب التي تجعل عشر دقائق من إدارة الوقت يبرهن على فعاليته. إذ يمكنك من سَنِّ فأسك دون صرف الوقت الكثير على العمل الذي أزهقْت نفسك من أجله.

معتقد: فقدان المحافظة على الوقت هو علامة عدم كفاءة وقلة أدب.

حقيقة: في حين أن بعض البلدان مثل الولايات المتحدة الأميركية، كندا، أستراليا وأوروبا دقيقة في إستخدامِ الوقت إلا أن الحال ليس كذلك بالنسبةِ لكل ثقافة، نقطةٌ يجبُ أن لاَ تُنْسَى عند من يتعامل بالتجارةِ العالمية. بينما في الشرقِ الأوسط. أميركا اللاتينية والصين حضورُ إجتماع حُدِّدَ في الساعةِ العاشرةِ صباحاً لا يبدأ قبل الساعةِ الحادية عشرة صباحاً أو حتى ظهراً. هكذا تأخير لا يعني قلة الأدب، عدم الكفاءة أو قلة الاهتمامِ كما كان يفهم في الغرب، إنه مجرد أن ثقافتهم تنظر إلى الوقت بطريقة أكثر استرضاءاً. إنهم يتبنون تنوع الوقت أي القيام بعدة أعمال مع بعض مقارنةً مع الغرب. إن الإتجاه الموحّد في الوقت هو السائد في الغرب إنجاز عملٍ تلوَ الآخر حسب الأولويات. إن التنقل من الإتجاه الموحد في الوقت إلى التنوع قد يسيء التوجيه ويسبب لمن هم عديمو الخبرة إقتراف الأخطاء والأحكام المسبقة على كفاءة وحماسة مضيفيهم.

هذه ليس الطريقة الوحيدة حيث المواقف المختلفة تربك رجال الأعمال المديمو الخبرة. إن المناقشة هي أقصر في الولايات المتحدة الأميركية عنها في باقي البلاد. يصرف رجال الأعمال الأميركيون وقتاً أقل في إنهاء الملاقات والبحث عن الحقائق عنها في أجزاء من المحيط الهادىء، ويصرفون وقتاً أكثر في مواقف الشك وفي تبني مواقف النقاش. في اليابان وباقي أمم المحيط الهادىء حيث يعطى للموافقة قيمة عالية، فإن إتخاذ القرار يُبنى ببطء أكثر.

عرّف نطاق وقتك،

مثل المعتقدات السلبية إن نظرتك العامة للحياة تؤثر في طريقة بحثك عن تنظيم الوقت. إن البحث الذي أقامه د. فيليب زيمباردو من جامعة ستانفورد يقترحُ أنَّ الناسَ يمكن أن تعيش في نطاقٍ واحدٍ أو (اثنين) من أربعة نطاقات وقت مختلفةٍ. إن التقدير الآتي يسمحُ لك أن تعرف أيٍ منهم تفضل. فلأن الناس مختلفة فإن كلٍ من هذه النطاقات يمكن أن تطبق في مواقف مختلفة. مثلاً قد تفضل النطاق الرابع في العمل، والنطاق الأول في البيت أو في العطلة. في هذه الحال إقرأ تعليقي التالي:

- النطاق الأول: إني أفضلُ حياةً هادئةً حرةً من الضغوط. أُحب العمل حسب خطواتي وأحب تبني موقفٍ مريحٍ نحو خطوط النهاية. نظرتي هي إذا لم يتمِ العمل حسب الوقت المحدد له فهل هذا يهم؟ إني نادراً ما أحافظ على مواعيدي، أو حتى أنظم نفسي.

- النطاق الثاني: متعتي الكبيرة هي أن أكون إجتماعياً، أتغذى في الشركة أو أذهب إلى الحفلات. غالباً أعمل بدافعٍ ولا أفكر كثيراً

بنتائج أعمالي كفايةً. إنني أتصرف بطريقةٍ عفويةٍ بدلاً من تخطيط كل خطوةٍ من حياتي. أفضل عملا بتنوعات متعددة وحيث أستطيع أن أرى نتائج عملي بسرعة.

ـ **النطاق الثالث**: أفضل أن أنظم حياتي بانتباه وأفضل الروتين على التنوع. إنني حريص على حياتي وأمارس الرياضة باستمرار كما أحمل تأميناً طبياً وآخر على الحياة. أفكر ملياً بأعمالي قبل الإقدام عليها.

ـ **النطاق الرابع**: إنني أتمتع بالعمل حتى خط النهاية وأفخر بنفسي لمحافظتي على الموعد. إنني أنظم نفسي جيداً وأعمل أفضل ما أعمل تحت الضغط. أعترف بأنني أجد صعوبةً في الاسترخاءِ وأتمتعُ بمواجهةِ تحدياتٍ مختلفةٍ. أتعمدُ الوصول على الموعد ولكن في آخرِ دقيقةٍ.

ماذا يظهر اختيارك؛

النطاق الأول: يتخذُ الناس في هذا النطاق ما يسمى النظرة القدرية للحياة. فلسفتهم مجموعة في الكلمة الاسبانية «منانة». يتبنون موقفاً مسترخياً ويفضلون تأخير القرارات قدر الإمكان. إذا وضعت نفسك في هذا النطاق فإن تحسين تنظيم الوقت صعب إذا لم يكن من غير الممكن البدء به. إنتبه إلى ملاحظاتي عن التأخير الإيجابي والسلبي. (راجع الفصل الرابع).

النطاق الثاني: يتصف الناس في هذا النطاق بـ: الهواتيين الذين يحبون الحاضر، لأن الحاجة إلى المكافأة السريعة والتمتع هي دوافعهم. إذا وضعت نفسك في هذا النطاق فإن تنظيم الوقت

سيتضمن كراهيتك للتخطيط والتنظيم، قد تؤجل أعمالاً طارئة وغير مقتنع بها من أجل أعمالٍ أقلّ أهميةً ولكن ممتعة أكثر.

النطاق الثالث: يتمتعُ الناس التي تنتمي إلى هذا النطاق بنظرة مستقبلية لأنهم يقومون بتخطيطٍ ووضع أهدافٍ شخصية، وطويلة المدى. إذا وضعت نفسك في هذا النطاقَ فأنت تنظم نفسك ووقتك بفعالية وسيكون من الممكنِ أن تصقل مهاراتك وتنظم وقتك بكفاءةٍ أكثر.

النطاق الرابع: هذا إختيارٌ أناسٍ يتصفون بوعيهم للوقت. يتمتعون بالعملِ حسب خطوط النهاية ويطالبون بالمحافظةِ على المواعيد من قبل أنفسهم ومن الآخرين إذا وضعت نفسك في هذا النطاق فستجد صعوبة في التعامل مع أناسٍ لا يحافظون على المواعيد أو حسب خط النهاية.

إن تحسين تنظيم الوقت يمكن أن يواجه صعوبة عدم التخلي عن إتمام العمل في الوقت المحدد له والملتزمين به.

الخطوات الثلاث في تنظيم الوقت:

لتنظيم حياتك وإدارة وقتك بنجاح من المهم معرفة ثلاثة أشياء:

- الأهداف التي تود تحقيقها في حياتك الشخصية والعملية.
- كيفية استهلاك وقتك حاليا.
- طرق إستثمار ذلك الوقت بكفاءةٍ لتحقيقِ أهدافك.

في الفصل التالي سأشرح طريقةً عمليةً لاحتساب كيف يمضي يوم عملك.

الفصل الثاني

الوقت المخزون

«إذا لم تستطع إدارة وقتك فإنه من المستحيل
أن تنظم أي شيء آخر»

كاتب أميركي

كيف استهلكت وقتك في العمل الأسبوع الماضي؟ ما هي الأهداف التي استطعت تحقيقها؟ أيٍ منها فَشِلْتَ في تحقيقها؟ كم مرة قوطِعْتَ وإلى متى؟ ماذا كانت معظم الانقطاعات؟ إذا قوطعت مرة في عملك كم استغرقت من الوقت لتعيد تركيزك على عملك الحالي؟

لماذا تكون الذاكرة غير معتمد عليها،

إلا إذا كنت إنساناً استثنائياً فمن الأرجح أنك ستستعيد مجرد ذكريات باهتة وغامضة عن كيف استهلكت وقتك، وحتى لو تذكرت معظم ما حصل، فهناك سببان يجعلان الذكريات غير دقيقة:

● تقييمنا للوقت هو أمر موضوعي. خطاب عمل يستغرق إلقاؤه عشرة دقائق يبدو لك وكأنه سيستمر للأبد. ترى الوقت بطيئاً عند بداية العطلة ويُسرع منذراً بالنهاية.

● نبحث عن حماية تقديرنا للذات وذلك بنسيان ما سبب إلهائنا

وضياع وقتنا مثل: الاجتماعيات، التفتيش عن مستندات وضعت في غير محلها، تناول العشاء على مهل والحملقة خلال النافذة.

نفضل أيضاً أن ننسى مناسبات أجّلنا فيها عملاً غير محبوباً من أجل عملٍ أقل أولوية ولكن ممتعاً. قد يزحف التوهم في الذات عند تقديركم من وقت كثير صرفناه لتنفيذ عمل من أعلى الأولويات. مدير مبيعات مثلاً كان مقتنعاً بأنه صرف أكثر من نصف الأسبوع بحث قوته العاملة ولكن تعقب الوقت كَشَفَ أنه صرف أقل من يوم ونصف على العنصر الحيوي.

لهذه الأسباب فإن نقطة البداية لإدارة الوقت هو تعقُّب أو تَتَبُّع الوقت بواسطة سجلٍ دقيقٍ ومكتوب. هذا يتم باستعمال الرسم البياني الآتي:

تعقُّب وقتك اليومي:

أولوية العمل	الوقت	العمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن توفير الوقت في المستقبل

تعقُّب الوقت:

ليس من الضروري تسجيل كل شيء يشغل وقتك، ببساطة سجل نقطة التحول في الانتباه للعمل كما هو مشروح أدناه.

يعارض بعضٌ من الناس تعقب الوقت وحجتهم أن كل يوم عمل مشابهٌ للآخر فليس من الضروري تعقب الخمسة أيام، إنما مجرد يوم واحد كافٍ ليؤمن المعلومات الوافية. إعتراض آخر يقول أن العمل يؤمن تنوعاً بشكل أن تعقب الخمسة أيام عمل لا يعطي الصورة الحقيقية عن كيفية استهلاك الوقت.

إن الخبرة العملية لم تدعم أيٍ من هذين الاعتراضين. إذا صدّقت أنه يوجد تنوع بسيط بين يوم عمل وآخر ستُفاجأ إذا عَلِمت أنه يحتوي على تنوعاتٍ كثيرة. أيضاً إذا كنت تواجه تحدياتٍ تختلف بشدة بين يومٍ وآخر فإن تعقب الوقت سيظهر لك دورات منتظمة من النشاطاتَ. من المهم في تعقب الوقت إتباع خطوط الإرشاد الستة:

1 ـ سجّل كل تحويلٍ في الانتباه مهما كان موجزاً.

مثلاً إذا قوطعت من قبل:

- الإتصالات الهاتفية
- زوار من غير موعد
- التحول إلى عملٍ أقل أولوية لكن ممتعاً في وسط عمل متعب وذي أولوية.
- ضرورة حضور اجتماع.
- إعطاؤك عملاً تعتبرهُ أقل أهمية من العمل الذي بين يديك.

2 ـ إحتفظ بأثر التحويلات في الانتباه كلما حصلت. بعض الناس يعتقدون خطأً أنهم سيستمرون في تذكر ما حصل بدقة مما يسمح لهم بتسجيل تعقب الوقت في نهاية اليوم لكن بما أن الذاكرة

دليل ضعيف عن كيف استُهلِك الوقت، إن تسجيل تعقب الوقت في نهاية اليوم لا يؤمن معلومات وافية الدقة.

3 ـ في النهار إملأ العواميد في الرسم البياني:

- الوقت
- النشاط
- الوقت الذي استُهلِك

سأشرح كيفية احتساب معدل الأولوية في الفصل الثاني عشر ويمكن إملاء الملاحظات في العواميد بعد قراءة الفصل الثالث عشر وفي هذا الوقت تكون قد أكملت ثلاثة إلى خمسة رسوم بيانية.

4 ـ إجعل سجلاتك مختصرة باستعمال الاختزال:

- ت: إتصالات تلفونية. إستخدم سهماً مصوباً بعيداً عن ت ليدل على الإتصالات الواردة والصادرة.
- ق: قراءة التقارير وغيرها من المستندات.
- ك: كتابة رسائل، مذكرات إلخ...
- أ: إملاء.
- ز: زوار. ضع علامة √ أمام ز ليدل على الموعد وضع × ليدل على زوار دون موعد.

ستجد من السهل اختراع كلمات مختزلة أخرى للأعمال المتكررة والمقاطعات. تأكد من تسجيلها في أعلى الصفحات لتجنب إضاعة الوقت في تذكر إلى ماذا ترمز.

5 ـ ابدأ بتعقب الوقت عند بدايتك العمل، حتى انتهاء يومك

العملي وإذا أخذت بعض الأعمال إلى البيت. سجل أيضاً الوقت الذي بذلته في تنفيذها.

6 ـ إجعل هذا الكتاب بجانبك وقم بتسجيل تعقب الوقت في الرسم البياني في ملحق رقم واحد. إذا لم يكن هذا عملياً، قم بتصوير الرسومات البيانية واحملها معك.

إذا كنت تستخدم حاسوباً آلياً فيمكن أن تفضل تعقُّب الوقت على صفحة الحاسوب الآلي حيث يمكن البعض أن يسجل الوقت المستهلك لكل عمل وفي نهاية اليوم يؤمن لك المجموع ويمكن أيضاً استخدام مفاتيح لأي مقاطعات مثل إتصالات هاتفية لتسريع التسجيل.

امور في تعقُّب الوقت:

بالرغم من أن تعقُّب الوقت هو ضروري لإدارة وقتك بكفاءة إلا أن كثيراً من الناس لا يقومون بهذا. في مشغلي تُقدِّم الناس أعذاراً متنوعة لعدم تسجيل تعقب الوقت أو للتخلي عن المحاولة بعد مرتين من القيام بها.

● «لقد كنت مشغولاً جداً...»

لا تأخذ مسألة تعقب الوقت أكثر من خمسة دقائق يومياً. إذا استغرقت منك وقتاً أكثر فإنك تبالغ في تسجيل التفاصيل، إستخدم طريقة الاختزال.

● «يبدو مضيعةً للوقت....»

بعيداً عن كون تعقب الوقت مضيعةً للوقت فإن الخمس دقائق التي تُصرف يومياً تشكل استثماراً سليماً من أجل إنتاج أكبر. أخبرني

كثير من المدراء أن إنتاجهم زاد بنهاية خمسة أيام مراقبة.

● «لقد فوّت يوماً ولم أتابع...»

إذاً إبدأ مرة أخرى، وتذكر أن إدارة الوقت هو حقيقة إدارة - الذات الذي هو عنصر مهم للنجاح. إن تعقب الوقت يساعد في فرض النظام في جدول كان سابقاً خارج السيطرة.

● «لقد شعرت بالذنب لأنه أظهر لي كم من الوقت كنت أصرف على أعمال قليلة الشأن وممتعة....»

يجب أن تُعَرّف لماذا فوّت خطوط النهاية. سأشرح لاحقاً كيف يمكن أن توفر على نفسك عبء القيام بأعمالٍ لا تحبها أو لا تقوم بها جيداً بواسطة توكيل الأعمال لأناس آخرين كما سأطرح وسائل عملية للقيام بأعمال ذات أولوية بسهولة أكثر والتركيز عليها حتى الانتهاء منها.

تعقب الوقت من اليوم وحتى ثلاثة أو من الأفضل خمسة أيام عمل.

تذكر أنه يجب أن تسجل كل تحويل في الانتباه من عمل إلى آخر، وحتى يجب تسجيل مخابرة من عشرة ثوان والوقت التي جرت فيه.

إتمام تعقب الوقت اليومي:

الأولوية	الوقت	العمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن توفير وقت في المستقبل
	8,55	وصول القهوة	5 دقائق	
	9,00	بطاقات اق،	5 دقائق	
	9,05	بطاقات	5 دقائق	
	9,10	زوار ـ تقارير	2 دقيقة	
	9,15	تقديم قهوة ومحادثة	5 دقائق	
	9,17	عمل	30 دقيقة	
	9,47	حمّام	2 دقيقة	
	9,49	مقاطعة	1 دقيقة	
	9,50	متابعة العمل	36 دقيقة	
	10,26	قهوة	4 دقائق	
	10,30	العودة إلى العمل	9 دقائق	
	10,39	ز ×	-	

الأولوية	الوقت	العمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن توفير وقت في المستقبل
	10,39	أخبرت م	1 دقيقة	
	10,40	عمل	19 دقيقة	
	10,59	عرضت م و ر	16 دقيقة	
	11,15	صعدت السلالم وغسلت يدي	1 دقيقة	
	11,16	مقاطعة من ف	43 دقيقة	
	9,59	ز √	2 دقيقة	
	12,01	عودة إلى ف	8 دقائق	
	12,09	كتابة طلبية	5دقائق	
	12,14	ز وزيارة إلى ر	4 دقائق	
	12,18	مساعدة س بعمله	20 دقيقة	
	12,38	إتصال هاتفي	3 دقائق	

الفصل الثالث

الأربع «ت» من إدارة الوقت

«إذا كان لديّ تسع ساعات لأقطع شجرة، كنت
أصرف ست ساعات لسن الفأس»

ابراهام لنكولن

إذا واجهت عملاً يتطلب منك وقتاً لا بأس به لتنفيذه، تمهل لحظة قبل القيام به واسأل نفسك أربعة أسئلة توفر لك مقداراً من الوقت، الجهد والطاقة. هذا سيحسن الإنتاج ويقلل التوتر. إسأل نفسك:

1 ـ هل يجب أن يتم تنفيذه؟

تصور ماذا قد يحدث إن لم تنفذه وكيف يؤثر هذا على أهدافك؟ وماذا قد يطرأ على مهنتك، أعمال أخرى، إدارة دائرتك وعموماً وظيفتك؟ كيف يتأثر الخط السفلي للشركة؟ عند هذه النقطة قد تدرك أنه يمكن التخلي عنه بأمان.

2 ـ هل يجب أن أنفذه؟

يمكن أن تستنتج أنه عمل يمكن توكيله بأمانٍ إلى شخص آخر، ولكن لنفترض أنه يجب تنفيذه ويجب عليك أنت القيام به. إذاً هذا يوصلنا إلى السؤال الثالث.

3 ـ هل يمكن تأجيل تنفيذه؟

هناك مناسبات حيث يكون تأجيل العمل سبباً في توفير الوقت وليس ضياعه.

4 ـ هل يجب أن أقوم أنا به مباشرةً؟

الجواب نعم. يجب أن تجهز نفسك وطاقتك للعمل به.

تتخلى عنه؟ توكِلُهُ؟ تؤجِّله؟ تُنفِّذه؟

هذه الأسئلة الأربعة سميتها الأربعة «ت» إتجاهات في إدارة الوقت. تمهّل لحظات قليلة لتفكر ثم وفّر لنفسك وقتاً هائلاً خلال السنة. دعنا نرى كل اختيار بالتفصيل.

التخلي عن أعمال:

تقترح الأبحاث أن الأعمال التي تستغرق وقتاً يتعود الإنسان على تنفيذها بدلاً من تنفيذها من أجل الإنتاجية، الكفاءة أو الربح. يصبح العمل عادةً متبعة بحيث لا يعود أحد يفكر لماذا يُنفَّذ أو هل يوجد طريقة فعّالة أخرى تحقق نفس النتائج.

لقد وُجدَ مثلاً أن 80 في المئة من أعمال الإدارة الداخلية في مؤسساتٍ ضخمة لها قيمة قليلة إن لم يكن لها قيمة على الإطلاق فقط واحد إلى خمسة من آلاف التقارير، المذكرات، التحاليل والتصورات التي تستهلك وقتاً إدارياً كبيراً سواء في الإنتاج والتوزيع والقراءة وثم وضعها في الملفات لا تُقدِّم أيَّ نجاحٍ ملحوظٍ للشركة.

إن القانون 80/20 المعروف جيداً والذي اقترحهُ الإقتصادي الإيطالي فيلفريدو باريتو يُطَبَّق كثيراً على إدارة الوقت كما يُطَبَّق على

نواح أخرى من الحياة العملية. إقترح باريتو أن 80 بالمئة من وقت المدير تُستهلكُهُ أعمالاً لها مردود 20٪ بينما 20٪ من وقتهِ تستهلكُه أعمال تعود عليه وعلى إنتاجه بـ 80٪.

إذا كان هذا صحيحاً فهذا يعني أنه ثمانية من عشرة أعمال والتي تستهلك يومك العملي هي لصوص تسرق من وقتك. في الفصل الخامس إلى العاشر سأقدم طرقاً عملية تبعد هذه اللصوص إلى الأبد.

يمكن أن تكوّن فكرة عن كيفية توفير الوقت بالتخلي عن الأعمال الغير مهمة وذلك بإطلاعك على الرسم البياني التالي والذي اعتمد على معلومات ممن أوكلت إليهم بعض الأعمال ومن مشغلي في إدارة الوقت والضغوط.

توفير الوقت

العمل الذي تم التخلي عنه	الوقت الموفر في الأسبوع
قراءة توافه البريد	30 دقيقة
قراءة الجرائد والمجلات الغير متعلقة	120 دقيقة
القيام باجتماعات خلال الهاتف	180 دقيقة
زوار غير متوقعين	240 دقيقة
إجتماعات	360 دقيقة

إننا لا نقول أن أي من هذه الأعمال هو ذو شأن أولوي منخفض. الكل يعتمد على ماذا تحاول تحقيقه، فصرف الوقت على

أوراق ومجلات ليس لها علاقة بالعمل مثلاً هي ضرورية لأنها تحقق هدفاً ذا شأن أولوي في البقاء مطلعاً على الأمور الحالية في حين أن الإجتماعات المنظّمة جيداً هي أداة إداري مهم.

معرفة ماذا تتخلى عنهُ:

الطريقة الوحيدة لمعرفة عن ماذا تتخلى بكل أمان هو أن يكون لديك أهداف واضحة وهذا موضوع سنتكلم عنه بالتفصيل في الفصل الحادي عشر.

عندما يكون لديك أي قول في المسألة. ضع كل عمل تحت التجربة بطرح الأسئلة التالية:

- هل القيام بهذا العمل يحقق أحد أهدافي؟

إذا كان الجواب نعم، إذاً إنتقِل إلى السؤال الثاني.

- هل أنا الأفضل في القيام به؟

إذا كان الجواب كلا، وأمامك الاختيار فيجب أن تتنازل عن العمل دون تأخير بما أن كل دقيقة صرفت حتى ولو بالتفكير به هي دقيقة ضائعة. لسوء الحظ قد تمر بمناسبات ترتبط فيها بأشغال لا علاقة لها تفرض عليك من قبل رئيسك. تحت هذه الظروف يمكنك توفير الوقت بإيفادها أو تأخيرها فالاثنان بَرْهنا عن توفيرٍ للوقت.

إذا كنت مجبراً على القيام بالعمل فلا زلت تستطيع توفير الوقت بالقيام به بكفاءة قدر الإمكان.

إذا قررت التنازل عن عمل فَتَنازَلْ عنه كلياً. القيام بنصف العمل أسوأ من عدم القيام به لأن هذا لا يضيع الوقت فحسب بل يقدم نتيجة

لا ترضي أحداً. مثال عمّا أسميه «اعمل نصف منه» مبين في الرسالة أدناه في خضم تحضير هذا الكتاب سأل أحد الباحثين رئيس المنفذين، المدراء، وسائر رجال الأعمال الناجحين والنساء عن نظرتهم لإدارة الوقت. عدة من اقتراحاتهم مشمولة في هذا الكتاب.

إنني مُمتنٌ لهؤلاء بالرغم من جداولهم الغير منظمة كانوا بغاية اللياقة في تزويدنا بالمعلومات اللازمة وإنني أتفهّم موقف الآخرين الذين حاولوا تقديم المساعدة بالرغم من الضغوط.

كلفة وقتك:

طريقة لمعرفة ما إذا كان يجب أن تقوم بالعمل أم لا هو باحتساب كلفته المالية بتكملة الحساب التالي:

- المعاش السنوي: $
- علاوة أو عمولة: $
- زد اثنان في المئة من الراتب الصافي لتغطية معاش التقاعد: $
- زد مئة في المئة من أساس الراتب لتغطية نفقات (الكهرباء، التدفئة، التبريد، الهاتف، المواصلات، مساعدة إدارية...): $
- الكلفة السنوية الإجمالية للشركة: $
- الآن قسّم المجموع على 230 (معدل عدد أيام العمل في السنة): $
- أخيراً قسّم النتيجة على معدل عدد ساعات العمل يومياً: $
- كلفة الساعة: $

تظهر النتيجة كلفة الساعة لكل نشاط تقوم به في شركتك. في الحقيقة إن هذا مبالغ فيه لأنه لا يمكن لأحد أن يكون منتجاً في كل

دقيقة من كل يوم عمل ولكن احتساب كلفة الساعة يمكنك من معرفة إذا كان العمل لا بأس به من الناحية الإقتصادية (بالطبع يوجد أسباب أخرى تجعلك تبذل وقتاً من أجل القيام بنشاطات معينة).

مدير من الإدارة العليا يقبض 40,000 $ في السنة بالإضافة إلى 5000 $ علاوات وثماني ساعات عمل في اليوم يكلِّف الشركة 46,75 $ في كل ساعة، هذا يعني أن اجتماعاً لمدة ساعة واحدة بعيداً عن المكتب يضم ستة منفذين بالإضافة إلى صرف ساعتين في تحضير الاجتماع والسفر يكلِّف الشركة 841,50 $. هذا الرقم بالطبع لا يأخذ بعين الاعتبار كلفة المرؤوسين الذي ساهموا في تحضير وتنظيم الاجتماع ولا يتضمن أيضاً تكاليف السفر.

إذا نظرت نظرة أخرى إلى هذه المعادلة التي تطبق في عدة صناعات خدماتية فلا تحسب ماذا قبضت ولكن إحسب ماذا سَيُسَجَّل على حساب العملاء لقاء خدماتك إن الفرق في المعادلة سيدهشك. في مؤسسة تتعاطى القانون أعرف عشرة شركاء. كل منهم يقدِّر وقتهُ بـ 400 $ في الساعة، صرفوا حوالي تسعين دقيقة يتناقشون إذا كان يجب عليهم صرف 1200 $ لشراء حاسوب آلي!

إلحاق سعر للنشاطات

معرفة قيمة وقتك، معظم المدراء يقللون من هذه القيمة ويلحقون سعراً لنشاطاتٍ مثل حضور الاجتماعات، القيادة داخل البلد لملاقاة زبون، إجتماعيات على الهاتف، دردشة مع الزملاء إجابة الرسائل وإلخ...

إن هكذا معلومات ذات فائدة من ناحيتين:

● تمكنك من أن تداري الوقت بمداراتك الكلفة. مثلاً: من خلال اكتشافك أساليب جديدة في إتمام العمل بسرعة أكثر. حالياً إن مستوى الرواتب والتكاليف خاصة في المدن الكبيرة في أوروبا، أميركا الشمالية والمحيط الهادىء فلا يوجد عمل مضيعة للوقت إن لم يحمل قيمة مهمة للشركة.

● كونك مدركاً لهذه الكلفة يجعل من الأسهل بيع منافع إدارة الوقت إلى الرؤساء والزملاء. مثلاً، عندما استشرتُ منفذاً كبيراً في شركة، دُهِش عندما إكتشف أن فتح وقراءة البريد التافه يكلف شركتهُ فوق 7000 $ في السنة! في كلمات أخرى، إن رئيس مجلس الإدارة أصرّ على عَقْدِ إجتماعات في المركز الرئيسي في غالب الأحيان والذي اشتمل عدة مدراه الذين يستهلكون وقتاً في السفر خلال ساعات الازدحام. اقتنع الرئيس فقط بالتخلي عن العادة بينما الكلفة الحقيقية لهذه الإجتماعات الغير منتجة لم تُنْبَذْ.

مع إزدياد تعقيدات التكنولوجيا مثل شبكات الكومبيوتر ومؤتمرات مصوّرة على الفيديو، أصبح عددٌ متزايدٌ من الشركات يقدّر التوفير في الوقت والضغوط والمال بتجنب المقابلات وجهاً لوجه التي تتطلب السفر (إقرأ الفصل التاسع).

إذا لم تقدر بعد شركتك أين يمكن أن يحصل مثل هذا التوفير فإن هذا التحليل البسيط للكلفة سيساعد عقول المنفذين على التركيز!

وبينما تفكر في الأعمال المختلفة التي تستهلك وقتك، ماذا تكلف الشركة، إسأل نفسك أيضاً:

● هل يُضيّع المرؤوسون وقتي؟

● هل أوجههم نحو أعمال لها أولوية عالية؟

● هل أسبب تأخيراً للزملاء أو الرؤساء (بالوصول إلى الاجتماع متأخراً).

التخلي عن عمل ليس الطريقة الوحيدة لتوفير الوقت والمال. هناك طريقة أخرى وهي توكيل العمل إلى شخص آخر.

التوكيل

إن الفشل الذريع في إدارة الوقت يكمن في عدم قدرة أو إحجام كثير من المدراء والمحترفين في إيفاد العمل. تقترح الأبحاث أن 97٪ من يوم المدير في بعض الشركات يُستهلك في التنفيذ لا في الإدارة، أظهرت دراسةٌ أن نصف الوقت الإداري يُهْدَر بعملٍ كان يمكن للسكرتيرات أن تقوم به بكفاءة بينما أكثر من 40٪ من الأعمال كان يمكن أن توكَل إلى مرؤوسيك أو زملاء وفي النتيجة فقط 3٪ هي نشاطات يتميز بها المدراء في تنفيذها. إن إيفاد العمل يسمح لك ببذل وقتٍ أكثر على ما تجيد صنعه وصرف وقت أقل على ما لا تجيدُ صنعهُ. إن جميع المدراء الناجحين يعرفون أن فعالية توكيل العمل هي ضرورية لإدارة الوقت بجدارة.

الحواجز النفسية المرتبطة بتوكيل العمل

لماذا إذاً هذا الإحجام الكبير في توكيل العمل حتى في الأعمال العادية؟ يكمن الجواب في هذه الحواجز النفسية الثلاثة:

● **الخوف من تفويض سلطتهم:**

يقلق بعض المدراء من تفويض العمل ما عدا الأعمال التافهة

مخافة أن يضعف موقفهم في الشركة. الحقيقة أن تفويض أعمال ذات مسؤولية وأعمال تزيد في تقدم الموظف فإن المرؤوسين يصبحون ذو كفاءة، حماس وإنتاج أكثر وهذا سينعكس على المدير القادر على توكيل العمل إذ يتمتع بسلطةٍ أكبر ومكانة لدى الشركة.

● الخوف من اقتراف الأغلاط:

هنا يحصل عندما لا يوجد ثقة إما في أنفسهم أو وفي مرؤوسيهم. ما دامت الأغلاط دائماً ستقع فيمكن أن تخفف خلال توكيل العمل المناسب (شاهد أدناه) والمراقبة الحذرة للتقدم.

● الخوف من أن يصبح غير مرئي:

يفضل بعض المدراء أن يحتفظوا بقبضة شديدة على المهمات معتقدين أن هذا سيؤمن لهم نظرة سامية في الشركة. على كل حال بما أن المرؤوسين ليس لهم مجال للترقية فإن فرص المدراء في التقدم ستنخفض لأنه ليس هناك موظف لديه/ لديها الخبرة الكافية ليتحمل مسؤولياته أو مسؤولياتها.

توكيل العمل الخاطىء

ما من شيء يبرّر وجود هذه المخاوف إذا تم توكيل العمل بشكل صحيح لكن عندما يتم بشكل خطأ. هذا يشكل سبباً آخراً لمضيعةِ الوقت. إن توكيل العمل الخاطىء يحصل بسبب:

● إما أن الموظف المرؤوس لا يفهم/ أو/و غير قادر على تحمل العمل الموكَل إليه.

● تكرر الإرشادات كثيراً قبل أن ينجز العمل بشكلٍ صحيح.

● إستهلك وقتاً كثيراً حيث فوت خطوط النهاية.

● نُفِذَ العمل بشكل غير صحيح ويجب إعادة تنفيذه إما من قِبل الموظف المرؤوس أو من قبل المدير الذي وكل العمل.

● ينقص المرؤوس حماس كافٍ للقيام بالعمل جيداً.

ستة أعمال لا يجب إيفادها أو توكيلها

إذا كنت مديراً هنالك ستة أعمال لا يجب إيفادها:

1 ـ التخطيط لمشروع رئيسي

2 ـ إختيار فريق لذلك المشروع

3 ـ مراقبة جهود الفريق

4 ـ حث أعضاء الفريق

5 ـ تقييم أعضاء الفريق

6 ـ مكافأة أعضاء الفريق

بالنسبة لمعظم باقي الأعمال فيمكن إيفادها إلى الآخرين.

متى وما هي الأعمال التي يجب ان توكل

هناك أربعة نقاط رئيسية يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند تقرير أيٍ من الأعمال يجب أن يتم توكيلها.

حاول دائماً أن توكل:

1 ـ عملا يمكن أن يتم بشكل مُرْضِي من قبل شخص يقبض أقل منك ـ أو أقل مما تتمنى أن تقبض. عادة يتم توكيل أعمال تتضمن:

● إعادة تنظيم الملفات

- إستلام مخابرات هاتفية غير ضرورية
- إصلاح لمبة مصابيح أو إبريز كهرباء إلخ...
- إدارة ماكنة التصوير، الحاسوب الآلي إلخ...
- طباعة رسالة، مذكرة، تقرير إلخ...
- أخذ الرسائل إلى البريد

2 ـ عندما ينقصك المهارة الضرورية، المعرفة أو الخبرة لتنفيذ العمل بكفاءة. إرفض الارتباط بهكذا أعمال (إقرأ الفصل الخامس) محاولة القيام بها لا يضيّع الوقت فحسب بل ينتج عملاً بحاجة أن يُصلَح من قبل خبير بكلفة أكبر من التي بذلت في باديء الأمر.

أخبرني تقنيو التصليحات أن اي عطل صغير يطرأ على الحاسوب الآلي، آلة الفاكس و ماكنة التصوير يتحول إلى عطل كبير بسبب إصلاح العطل الصغير على أيدي هواة.

3 ـ عندما يكون العمل رتيباً: قد تُضَيِّع الأعمال الرتيبة قليلاً من وقتك، خمسة دقائق هنا، عشرة دقائق هناك ولكن الوقت الضائع خلال اليوم أو الأسبوع يصبح لا بأس به. إن الأعمال التي لا يمكن أن تُوكَل إلى عُضْوٍ من جهاز الموظفين يمكن أن تُوكَل إلى الآلات والشكر يعود إلى التكنولوجيا، مثلاً الهاتف الذي يعيد ضرب الأرقام المطلوبة سابقاً بمجرد كبسة زر فإن الوقت الذي تم توفيره يبدو ضئيلاً لكن مجموعه خلال السنة يصبح لا بأس به.

4 ـ عندما يساهم العمل في تقدم المرؤوسين: إنها تحديات ستساعد مرؤوسك على اكتساب مهارات جديدة وكسب خبرة أكبر. إنك لا توفر فقط وقتك بتوكيل هكذا أعمال وإنما تُمكِّن الآخرين من

التقدم وتحمُّلْ عِبْء أكبر وإزاحتِهِ عن كتفك في الأشهر المقبلة.

كيف يتم التوكيل بكفاءة

يتجنب بعض المدراء توكيل الأعمال لأنها إن لم تتم بشكل صحيح فيصبح من الأسرع أن تتم تنفيذها بنفسك. إذا كنت تعتقد أنه للقيام بعمل بشكل صحيح يجب أن تقوم به بنفسك فهذا يعني أنك قمت بإيفاد عمل خاطىء.

هنا يمكن أن يحدث هذا لثلاثة أسباب رئيسية:

- إختيارٌ غير مناسب للمرؤوسين.
- إتصالاتٌ غير فعّالة.
- مراقبة غير فعّالة للنتائج.

يمكنك تجنب الوقوع في هذه الأغلاط باتباعك قانونين رئيسين:

1 ـ أَوْكِل العمل إلى الشخصِ المناسب

إبدأ بتقدير مدى نضوج الشخص المختار. لا يعني النضوج هنا العمر أو التعقيدات ولكن يعني صفتين في الشخص:

- القدرة ـ المهارة، المعرفة والخبرة في إتمام العمل.
- الحماس ـ الإرادة لتنفيذ العمل على أحسنِ وجه.

عموماً قد لا يكون الشخص ناضجاً أو غير ناضج إلا بالنسبة إلى عمل معين. قد يكون ناضجاً في عمل ما ولكن يصبح أقل نضوجاً في عملٍ آخر. مثلاً سكرتيرة بارعة في إستخدام آلة الطباعة الكهربائية بالنسبة لطبع المستندات قد تخف براعتها في استخدام برنامج الطبع

في الحاسوب الآلي فهي قد ينقصها الخبرة وربما الإرادة في تعلم التكنولوجيا الجديدة.

قد ينخفض أيضاً النضوج نتيجة زيادة التوتر، الكبت وفقدان القيم وهذا ينقص الحماس للقيام بالعمل.

هناك ثلاثة مستويات ممكنة للنضوج:

● النضوج المتدني = القدرة المتدنية + الحماس المتدني.

● النضوج المتوسط = القدرة المتدنية + الحماس العالي أو القدرة العالية + الحماس المتدني.

● النضوج العالي = الحماس العالي + القدرة العالية.

نضج المرؤوس عنصر قاطع في فعالية توكيل الأعمال فإذاً يجب أن تسأل نفسك قبل إيفاد العمل: «ما مدى نضوج هذا الشخص بالنسبة للعمل الذي أود تنفيذه»؟

عندما يتوفر عدة مرؤوسين للقيام بالعمل، قد يساعدك احتساب قدراتهم وحماسهم باستخدام ميزان من ثلاثة نقاط من متدني، متوسط، وعالي مثلاً:

	القدرة	الحماس
أحمد	متوسط	متدني
سامي	عالي	متدني
ليلى	عالي	عالي

نستنتج أن ليلى هي الشخص المناسب لتوكيل العمل إليها. إن إيفاد العمل الفعّال يتضمن إرشادات واضحة عن كيف، متى وأين

يجب أن يتم العمل، كما ينطوي على تقديم الدعم والتشجيع للمرؤوس المعني بالأمر حسب حاجاته أو حاجاتها.

إذا كان هو أو هي تفتقر إلى المهارة والحماس فيجب أن تؤمن إرشادات مفصلة ودعماً عاطفياً أقل. مثلاً، موظف أقل شأناً لا خبرة له يجب إرشادهُ في ماذا يجب أن يفعل، ومتى وإذا إضطرت الحاجة كيف يجب أن يُنَفَّذَ العمل. هذا الموظف بهذا الحد الأدنى من النضوج فإن اتباع الألفة والتودد معه قد يعرضك أن ينظر إليك «المسة طرية» بما معناه شخص تعطى أوامره أولوية قليلة، ينتج عن هذا عمل يتم بشكلٍ ركيك عوضاً عن تسليمك العمل متأخراً هادراً الكثير من وقتك ومتى اكتسبت سمعة فاقدِ السلطة فإنهُ من الصعب إعادة كسبِ الاحترام الضروري في توكيل العمل بطريقةٍ ناجحةٍ ومُوفرة للوقت.

قد يبدل المدراء أساليب توكيلهم العمل بين التوكيل على مهلٍ وإلقاء الثقل على المرؤوسين مما يخلق أسوأ الحالات لأنفسهم وللذين يعملون لهم. تتصف هكذا علاقات بالعزائم المحبطة والمواقف الساخرة بين الموظفين. يجب أن تتبنى موقفاً ثابتاً في توكيل العمل على مختلف مستويات النضوج وخاصة في التعامل مع من يتصف بمستوى متدنٍ من القدرة والحماس.

هذا لا يعني أن تبقى خارج الموضوع أو أن لا تساعد، واضعاً سائر الاعتبارات على جنب، لتحصل على الأفضل من الناس يجب معاملتهم باحترام واعتبار، تقديم الدعم القليل معناه إبقاء مسافة بينك وبين مرؤوسيك بالتركيز على أن عملك هو إعطاء الإرشادات وعملهم تنفيذها.

ما أن يصبح المرؤوس ناضجاً بالمعنى المقبول تستطيع تقديم دعم عاطفي أكبر وتشجيع لكي تزيد من حماسه. بالإضافة إلى إخباره بما يجب أن يفعل، يجب شرح لماذا يجب أن يُنفذ وكيف يُنفذ.

عند هذا الحد من النضوج يقع بعض المدراء في فخ استمرار تقديم الإرشادات إلى حد يشعر معه المرؤوسون بأن جهودهم غير معترف بها كفايةً وفي نفس الوقت تجنب تقديم الدعم الكثير للأسباب المذكورة أعلاه أو لاعتقادهم أن المرؤوس يمتلك المهارة والمعرفة أكثر مما هو الحال.

إن المرؤوسين الذين يتمتعون بالقدرة والحماس بحاجة إلى توكيلهم بأعمال أكثر تعقيداً من الموكلة إلى ذوي المستويات المتدنية أو المتوسطة، بما أن لديهم القدرة والإرادة لتنفيذ العمل، على المدير الكفوء أن يثق بهم، عملهُ هنا فقط يقتصر على شرح وتأمين المعطيات المتعلقة بالموضوع وتقديم الدعم المعنوي خلال تنفيذ العمل وعند انتهائه. إن كلمات التشجيع والاعتراف بالتنفيذ الناجح لعمل تم توكيله، يحافظ على تمتع مرؤوس بحماسٍ عالٍ. متى كانت قدرة المرؤوس في تنفيذ العمل تضاهي أو تتجاوز قدرتك وحماسك فيجب عندها أن يُسمح له بتحمل كافة المسؤولية وإذا حاولت التدخل فسينظر إليك نظرة احتقار وسينتج عن هذا فقدان القيم والحماس.

عندما يزداد نضوج المرؤوس بالنسبة إلى عمل معين فمن الأفضل اتباع قاعدة رئيسية:

- تخفيف التدخل في العمل
- إنماء الملاقات

وعلى مستوى عالٍ من النضوج يلاحظ تخفيف الرقابة الكثيفة وزيادة في توكيل العمل من قبل المدير نتيجة الثقة والأمان. ولكن تذكر أن عملاً يجب أن يقوم به من يتمتع بالنضوج العالي إذا تم توكيله إلى من هو أدنى من هذا النضوج يصبح مضيعة للوقت.

2 ـ دع إرشاداتك تصل بوضوح

لقد توصلنا إلى أن العمال المهنيون يصرفون أكثر من ثلاثة أرباع يومهم يتواصلون مع الآخرين. وفي معاينة حديثة وُجِدَ أن 84٪ من رؤساء المنفذين أجمعوا أن مهارات التواصل هي المفتاح للترقية في مؤسساتهم كما أنها فعّالة لإدارة الوقت.

إن قلة التواصل يهدر الوقت باقتراف الأخطاء في الحكم، الافتراض والاستنتاج، كما أنه يقلل القيم بما ينتج عنه من الكبت، الاحتقار والحيرة والحس العام باللاهدف ضمن الفريق.

عندما تواصل مرؤوسيك بالإرشادات لدى توكيلهم العمل، إتبع هذه اللائحة المؤلفة من سبع نقاط:

● إختر العمل: ضع بوضوح في فكرك نوعية العمل المنوي توكيله واسأل نفسك: «ما هو هدفي من إيفاد العمل؟ ماذا أتوقع تحقيقه من خلال التوكيل؟

في بعض الحالات يمكن تحقيق عدة أهداف منها:

ـ تخفيف عبء العمل عن كاهلك.

ـ تشجيع موظف لامع.

ـ إعطاء من ينوب عنك خبرة مفيدة.

ضع حدوداً للعمل الموكَل مثلاً: تطلب من مرؤوسك أن يقوم ببحث عن تقرير، أو أن يقوم ببحث ويكتبه. أخيراً تأكد من أنك تفهم المطلوب لأنه لا يمكن شرح شيء إن لم تفهمه.

● هل اخترت الشخص المناسب؟

يعتمد الاختيار على الوقت، المكان، نوع المهمة والهدف الذي تنوي تحقيقه.

الاعتبارات المهمة هي:

● التوافر: تجنب حيث يمكن توكيل مرؤوسين بمهام ذات أولوية عالية.

● توافق خصائص المرء مع طلبات العمل: هل يجب أن ينفذ العمل بسرعة مع احتمال أخطاء قليلة أو يجب أن ينفذ على مهل ولكن بحذر ودون أخطاء. إختر مرؤوساً يتمتع بمستوى نضوج يلائم هذه الطلبات.

● حضِّر مرؤوسيك: يجب أن تؤمن معلومات رئيسية:

● حقائق عن العمل: أمّن صورةً واضحة عن العمل المنوي تنفيذه لا تتخطى هذه المرحلة خاصة مع مرؤوس بمستوى نضوج متوسط أو متدنٍ، إذ يجب إعلامهُ أين، متى، وكيف يجب أن ينفذ.

● درجة أهمية العمل: ما هي أولوية العمل؟ ما هي الأعمال الأخرى التي يمكن تأخيرها، أو التخلي عنها لتنفيذ هذا العمل؟ تذكر أن مرؤوسك لن يكون لديه التصور ذاته عن أهمية العمل.

● التنوع المسموح: هل يجب أن يتم حسب طريقتك، طريقة

مرؤوسك أو بين بين؟ كم من الحرية تمكنه أو تمكنها من التجديد أو أن يكون مُجَدِّداً.

● لا تفترض أن الشخص الآخر يفهم حتى هو/هي يتكلموا عنه بكلماتك أطلب منهم دائماً أن يكرروا الإرشادات وخاصة الأشياء الرئيسية مثل الطريقة وخطوط النهاية. ومتى تم هذا إستمع جيداً. لا تسمح لنفسك أن تلهيك طلبات أخرى.

● عندما تحتاج أن تقدم الدعم والإرشادات فإن النواحي النفسية التي يجب التركيز عليها هي:

● التشجيع: لتكن ثقتك به أو بها واضحة وحدد بقولك: «لقد قمت بعمل رائع في آخر تقرير وأنا أكيد أنك ستقدم عملاً ناجحاً مماثلاً له أيضاً».

● إعادة التأكيد: ليكن واضحاً أنك مستعد لأي نصيحة أو مساعدة في حال نشوء أي مشكلة. ويمكنك أن تُعَرِّف عن باقي أعضاء الفريق الذين يمكنهم المساعدة مثلاً: «ليلى عندها خبرة كبيرة في استخدام هذا البرنامج في الحاسوب الآلي، لقد تكلمت معها وهي مستعدة لتقديم أي مساعدة عند الضرورة».

إذا تضمن العمل تعامل مرؤوسَك مع أناس جدد في الشركة فخفف حماسك بتقديمهم كجزء من عملية التوكيل.

● الحماس مهم للحوافز: هذه القوة الهائلة يمكن أن تُثار بعدة طرق، أي منها يعمل أفضل، فهذا يعتمد على نفسية الموظف. يقول البعض: «صراحة إنه عمل صعب يتطلب شخصاً ذو تصميم لتنفيذه ولكني أعلم أنك ستقدر عليه».

وللبعض الآخر فإن الحماس يثار عندما تلقي كامل المسؤولية على الشخص «إنه مشروعك من البداية إلى النهاية ومع هذا فإنك ستلقى كامل دعمي».

وأخيراً لمرؤوسين ذوي نضوج متدنٍ أو متوسط فإن الحماس ينشأ بالمكافآت، العلاوة، فرصة للترقية، فوائد أخرى إلخ...

● مراقبة التقدم: خاصة إذا كان العمل معقداً أو طويلاً، ولكن لا تجعل المرؤوس يشعر بأنك تراقبه دائماً من فوق كتفهِ، هذا يقلل من حماسهِ ويخلق الاحتقار. إن كمية المراقبة تعتمد على مستوى نضوج الشخص، فمتى زادت المراقبة، زاد الاحتقار وهذا لا يجعلهم يبطئون في أعمالهم بل يضيعون وقتك أيضاً. في حال نشوء استثناء أي أن العمل لم يعد يُنفذ حسب الجدول المتفق عليه فيمكن عندها طلب التقارير لمراقبتها.

لمسات من الأعلى

روزماري كونلي

روزماري كونلي رئيسة مجلس إدارة التدبير الغذائي ونوادي اللياقة التي هي من شركات المملكة المتحدة الأسرع إنتشاراً، تنظم جدول أعمالها الكثيرة على الشكل الآتي:

«أكبر مضيع للوقت ليس منظماً. نستطيع كلنا أن نجد أشغالاً تملأ الوقت ولكن يجب إستخدام الوقت، تعامل مع المستندات المهمة، إقرأ الرسائل فوراً، إن وضعها جانباً لقراءتها في وقتٍ لاحقٍ هو مضيعة للوقت ومعناه تكديس الأوراق دون معرفة ما بداخلها مما يولد توتراً لأنك عندها تفقد زمام السيطرة في حين يجب أن تسيطر على الوضع. بالنسبة إلى مفكرتي فهي محجوزة لأسابيع مسبقاً وأحاول قدر الإمكان أن أحافظ على جدول الزمن هذا. كل شخص في مكتبي بما فيهم أنا يحمل معه كتاباً أحمراً صغيراً يسجل فيه تفاصيل الاجتماعات، المخابرات الهاتفية ونتيجة مشاريع مختلفة ولهذا فإن المكتب لا تراه محتشداً بالأوراق البيضاء ويصبح من السهل لنا أن نتعقب ما يجري وما سيجري في المستقبل».

● إحذر من إعادة توكيل العمل: هذا يحدث عندما يعود إليك المرؤوس في حالات متعددة باستمرار ودون ضرورة باحثاً وراء توضيح ومساعدة حتى تكون قد أنهيت العمل بنفسك.

إذا اتبعت الخطوات المذكورة أعلاه فلا داعي أو عذر لإعادة توكيل العمل من قبل المرؤوس وإن أية محاولة من قِبَلِه يجب أن تقاومها بشدة.

كما في جميع المهارات إن توكيل العمل بحاجةٍ إلى تلميع خلال الاستخدام العادي فإنه من السهل القيام بالعمل بشكل عاطل ومن المحال أن تقوم به بشكل صحيح. ولكن إن برعت فيه فستجد أنه من الأدوات المهمة لإدارة الوقت.

إذا قررت أن عملاً يجب أن ينفذ ولا يمكن توكيله لأحد، السؤال التالي هو هل يمكن أن يُنفَّذ بكفاءة أكثر وبوقت أقل إذا تم تأجيله؟ بالرغم من أن كثيراً من الناس ينظرون إلى تأجيل العمل كأنه نوع من هدر الوقت إلا أن هناك مناسبات يعتبر تأجيل العمل أهم جواب لتوفير الوقت.

في الفصل الرابع سأشرح متى ولماذا يحدث هذا، كما سأشرح كيف تتصرف عندما تنفذ العمل بنفسك.

الفصل الرابع

قوة التأجيل الإيجابي

«إذا أردت جواباً سريعاً ـ كلا»

في رسالة وجهها توماس جيفرسون إلى جورج واشنطن: «التأخير أفضل من اقتراف الأخطاء»، لو كان كتب هذه الكلمات في القرن العشرين، قرن الخطوات السريعة كان يمكن للرئيس الأميركي الثالث أن يضيف إليها، «وأفضل من إضاعة الوقت».

إن التحرّك ببطء قد يفوّت عليك الفرص ولكن في مناسبات أخرى إن التحرك بسرعة قد ينتج عنه أخطاء مكلفة ومستهلكة للوقت.

المماطلة:

عند الوقوف عند ثالث حرف «ت» من بين الأربعة «ت» الفعالة في إدارة الوقت إنه من المهم أن نميز بين التأجيل الإيجابي والسلبي مما يُعرف أكثر بالمماطلة. يحدث هذا عندما تؤجل عملاً ذا أولوية عالية ليقوم مقامه عملاً بأولوية أقل. مثلاً بدلاً من تحضير تقرير صعب تُبعثر الوقت بإعادة ترتيب مكتبك أو ملفاتك.

لنذكر بعض الأسباب التي تدفع الناس إلى التأجيل قبل ذكر كيفية استخدام التأجيل كأداة قوية في إدارة الوقت:

1 ـ المماطلة طلباً للكمال:

تروى الحكاية التالية عن أستاذ جامعي في مادة التاريخ كان دائماً يفاخر بأنه يوماً سيكتب كتاباً مصيرياً عن حقل دراستهِ وهو سياسة الفَلَمنك في القرن السابع عشر.

أخيراً سئم التلامذة من مفاخرته فقام بعض منهم بحجزه في مكتبهِ وقالوا بأنهم لن يطلقوا سراحهُ حتى ينهي أوّل صفحة من رائعتهِ.

مرت ساعات عديدة، محاط بمئات صفحات الأوراق المبعثرة إنهار الأستاذ الجامعي فوق آلة الطباعة وغرق في البكاء. لم يستطع إنهاء جملة واحدة تعجبهُ فكيف بصفحةٍ كاملة، كل كلمة كان يطبعها لم تحمل له الكمال فكان يبدأ من جديد.

حقيقة أم لا هذه القصة تَعرِضُ موقفاً فكرياً يملكهُ معظم المدراء على كلِّ المستويات وهو البحث عن الكمال فينتج عن هذا البحث التأجيل في أعمالهم وأعمال زملائهم ومرؤوسيهم.

إنه من المحتمل أن نقوم بكل شيء على أفضل وجه ولكن في العالم الحقيقي الكمال أقل مرتبة من المناسب إذا كان فقط المناسب هو الملائم لتحقيق الهدف.

2 ـ المماطلة بسبب الملل:

سبب عام آخر عن التأجيل السلبي هو الملل. كما نعرف كلنا هناك أعمال بالرغم من أهميتها إلا أنها أقل متعة من مشاهدة دهان يجف ولهذا نجد أنفسنا نبتعد عن هذه الأعمال المملّة والنتيجة هي غالباً التأجيل.

3 ـ المماطلة العدائية:

إن العداوة سواء تجاه الشخص الذي طلب منك تنفيذ العمل أو اتجاه الشركة هو سبب عام آخر من المماطلة السلبية فالموظف يحتقر الواقع إذا كان قد أُجبر في بادىء الأمر على عمله مما يجعله يماطل في تنفيذه.

4 ـ المماطلة حتى خط النهاية:

أخيراً هناك بعض من الناس يماطلون حتى يصلوا إلى خط النهاية الذي شرحتُ في الفصل الأول مصرين على أنهم يقومون بأفضل العمل تحت ضغط الوقت. على كل حال هذا الإجراء غير سليم ومضيعة للوقت ويزيد التوتر كما يجعل من الصعب التماشي مع مشكلة حقيقية. كما أن هذا يحد من قدرتك على استخدام الوقت لمصلحة العمل ويخلق عملاً لا ضرورة له لنفسك ولباقي الناس.

● مثلاً مستند قرأته ووضعته جانباً عليك أن تقرأه مرة ثانية لتقوم باللازم.

● إذا وصل العمل متأخراً عن الموعد المحدد له قد يضع عمّالاً آخرين في دوائر أخرى تحت ضغط لا بأس به.

● إذا وضعت الملفات في غير مكانها نتيجة المماطلة يجب أن يفتّش عليها بواسطة شخص آخر.

مهما كان السبب إن المماطلة هي سبب مهم لهدر الوقت وهدّام خاصة إذا كنت تعمل ضمن فريق.

متى يكون التأجيل إيجابياً؟

هناك أربعة ظروف يكون فيها التأجيل إيجابياً:

1 ـ عندما تؤجل عملاً ذا أولوية قليلة لصالح عمل بأولوية عالية:

إذا كنت غير متأكد أيٌ من الأعمال يجب أن يكون لها أولوية، استخدم قالب إدارة الأعمال المشروح في الفصل الثاني عشر حتى تقرر أي عمل يجب أن تبدأ أولاً، ثانياً، ثالثاً الخ...

حاول أن لا تتعقب جانب الطريق بتنفيذ الأعمال ذات الأولوية القليلة أولاً، فالأعمال الصغيرة لها صفة التزايد بلا نهاية. إذا حاولت إزالتهم من طريقك قبل البدء بالأعمال المهمة فلن تبدأ أبداً. تعلّم أن تقول: كلا بكل حزم عندما يجبرك الآخرون على القيام بهكذا أعمال.

2 ـ عندما تثار عاطفياً:

من الأفضل أن تؤجل الأعمال إذا كنت تشعر بالإنزعاج الغضب، الخوف أو اليأس فلن تفكّر وتتصرف عندها برجاحة في هكذا ظروف، أعط نفسك وقتاً لتهدأ وتستجمع أفكارك فبدلاً من أن تستشيط غضباً على مورد دخلك أو تكتب رسالة فاكس إلى زميلٍ تصرف برذالة، دع فترة من الوقت تمر قبل أن تقوم بأيٌ رد. فقط عندما تسترد توازنك العاطفي تستطيع أن تقرر أي طريق تسلك.

3 ـ عندما تفتقد إلى المعلومات والمهارات لتنفيذ العمل بكفاءة:

إذا كنت لا تملك جميع الحقائق والأرقام أو المهارات الضرورية لتنفيذ عملٍ معقّد فمن الأفضل تأجيل هذا العمل حتى تجمع جميع المعلومات والمهارات الضرورية. لا تسمح لنفسك بإصدار أحكام أو إعطاء أجوبة تحت الضغط دون أن يكون لديك جميع الحقائق

المتعلقة بهذا العمل.

إذا سُألتَ سؤالاً لا تعرف جوابهُ مثلاً فإنه من الأفضل أن تعترف بعدم معرفتك وأن تَعِدْ بإيجاد الجواب للسائل فبهذه الطريقة تكون وفرت وقتاً وتجنبت خطأً فادحاً.

4 ـ عندما تستحيل حالتك الجسدية والعقلية تنفيذ العمل بكفاءة:

هذا يحدث عندما مثلاً تشعر بإرهاق شديد. أظهرت البحوث أن الدماغ المتعب قابل لأن يقترف الأخطاء ويصدر أحكاماً في غير محلها ما كانت لتحصل لو كان الدماغ يقظا. سأزودك باقتراحات في الفصل الثالث عشر عن كيفية محاربة التوتر.

النزول إلى ساحة العمل:

في هذه النقطة قد يقع بعض المدراء، فهم يدركون أن هذا العمل أهم من أن يتم التنازل عنه، ولا حتى توكيله ولا يمكن أن يؤجل. لسوء الحظ بدلاً من البدء بالعمل يقعون في فخ المماطلة. لتجنب هذا ولبدء الأعمال ذات الأولوية بكفاءة يجب أن تبرع في عشرة مهارات معروضة في دولاب النجاح في إدارة الوقت:

1 ـ تنظيم الذات.

2 ـ تحديد مناطق رئيسية للنتائج.

3 ـ وضع أهداف.

4 ـ السيطرة على المقاطعات.

5 ـ التخطيط ووضع أولويات.

6 ـ تجنب المماطلة.

7 ـ حضـور أو تنظيم اجتماعات فعالة .

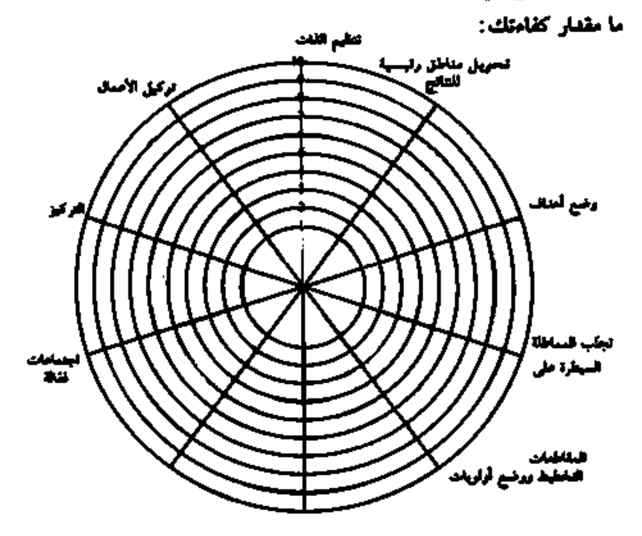
8 ـ التركيز .

9 ـ توكيل الأعمال .

10 ـ أسـاليب العمل المنظمة .

دولاب النجاح في إدارة الوقت .

ما مقدار كفاءتك :



● مجموع متحد لجميع المهارات ■

● الهدف الكلّي لجميع المهارات ■

تقدير مهاراتك في إدارة الوقت:

قدِّر المستوى الحالي لكل قدرة (من 1 ـ متدنٍ جداً إلى 10 ـ عالٍ جداً).

ثم صل بوضع × على كل مهارة على دولاب النجاح.

ثم صل × ليظهر لديك شكل يمثل قواك ونقاط ضعفك الحالية بالنسبة لإدارة الوقت.

أخيراً ضع مجموع أهدافك في المربع الأول:

للمثال على الصفحة السابقة يظهر صورة عن دولاب النجاح لمدير مبيعات إسمه جميل وعمره 42 سنة. لقد قدَّر مهاراته في إدارة الوقت كالتالي:

تنظيم الذات 6، تحديد مناطق رئيسية للنتائج 5، وضع أهداف 7، السيطرة على المقاطعات 3، التخطيط ووضع أولويات 3، تجنب المماطلة 2، حضور اجتماعات فعّالة 4، التركيز 1، توكيل الأعمال 8، أساليب عمل منظمة 6.

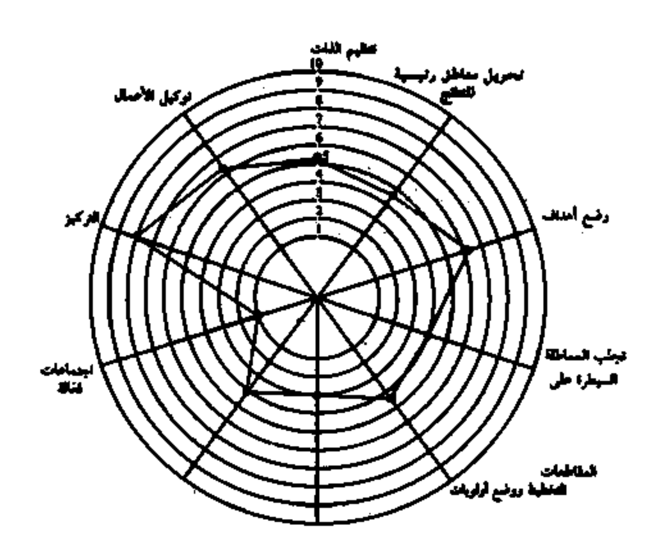
تحسين مهاراتك في إدارة الوقت:

تفحّص الآن المهارات التي قدّرتها متدنية وفكّر كيف يمكن تحسينها بتغيير مواقفك الحالية وأساليب العمل. سأقدم طرقاً عملية لتساعدك في تحسين كل من هذه المهارات خلال هذا الكتاب.

اشتغل على هدف حقيقي لتحسين مهارات متدنّية واكتب مجموع الأهداف الجديدة في المربع الثاني. ها هنا عشرة طرق لجعل الأعمال تُعَد:

دولاب النجاح في إدارة الوقت.

ما مقدار كفاءتك:



- مجموع متحد لجميع المهارات
- الهدف الكلّي لجميع المهارات

1 ـ جهز لائحة.

إنها أداة لإدارة الوقت معتمدة بشكل واسع لكن يُساء استعمالها ولتكون فعَّالة يجب أن:

● تستخدم يومياً واجعلها جزءاً من عملك الروتيني حتى تصبح آلية..

● إختيارية: إختر الأعمال المهمة، لا الأعمال العادية حتى لا يحدث أي فوضى في اللائحة. ضع لكل عمل أولوية. سأقدم في الفصل القادم مثالاً بسيطاً عن كيفية القيام بهذا بدقة.

● مرئية: ضع لائحة التنفيذ بجانبك على المكتب. يمكن أن تكتب الملاحظات في الهوامش أو بين السطور ولكن إذا أصبحت مُرْبكة، أعِدْ كتابتها أو لخّص اللائحة. هذا يزيد من حماسك عن طريق مراقبة التقدّم في تنفيذ الأهداف اليومية.

يجب على لائحة التنفيذ أن تكون مرنة كفاية لتتماشى مع الانقطاعات الغير منتظرة مثل اجتماع غير مخطط له، زيارة غير متوقعة من عميل مهم. .الخ.. إذا جعلك هذا تتأخر عمّا خططت له في اللائحة، أعِد تنظيم اللائحة آخذاً بالاعتبار هذا الانقطاع أو التأخير. يصبح هنا تحديد الأولويات في الأعمال مفيداً، فإذا واجهت طلبات غير متوقعة يصبح من السهل تحديد أيٍّ من الأعمال يمكن التخلي عنه، تأجيله أو توكيله. إن أي عمل ليُشكّل استثماراً جيداً للوقت يجب أن يتصف بـ:

● الضرورة: تجنب القيام بأعمال اليوم لأنه كان يجب أن تنفّذ أمس.

● الملاءمة: هل هو عمل يجب أن تنفذهُ أو توكّلهُ إلى شخصٍ آخر.

● الكفاءة: هل يوجد طريقة أحسن، أسرع، أكثر كفاءة لتنفيذه.

2 ـ أرسم خريطة للوقت

هناك تقريباً خطوة واحدة بينك وبين هدفك ـ خطوة تحدّد مدى سرعتك في تحقيق هذا الهدف. مثلاً إذا عرض عليك وظيفة ذات معاش مغرٍ على شرط أن تبرع في اللغة أولاً، إذاً براعتك في تلك اللغة هي الخطوة المحددة.

فقط في التعرّف والتغلّب على الخطوة المحددة تستطيع إحراز التقدم في تحقيق الهدف.

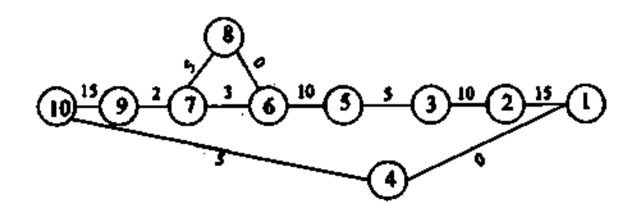
ختر: هو أسلوب تنفيذ المشاريع حسب جدول الوقت المحدد لها باستخدام تقنية تقدير البرنامج والمراجعة كما يلي:

● خطط: إبدأ بوضع كل الخطوات الضرورية لإنهاء المشروع.

● تقدير: قدِّر الوقت اللازم لكل خطوة.

● رسم: إرسم شبكة تظهر صلة القرابة بين الخطوات.

كما في الشكل على الصفحة المقابلة إن الخطوات التي يمكن إنهاءها قد وضعت على ممرات مختلفة. ختر يمكّنك من تحديد كل الخطوات الرئيسية التي يمكن إتمامها على الوقت إذا كان على المشروع أن يُنْجَز حسب خط النهاية المحدد له.



إن الشكل المرسوم أعلاه لا يظهر فقط أحسن وسيلة في تنفيذ المشروع من البداية إلى النهاية ولكن يظهر أيضاً طول مدة كل خطوة في المشروع. إن هذا المثال مأخوذ من «إعمل لكل دقيقة حساب» لـ: ماريون إي. هايز (كوغان بايج) يظهر خريطة الوقت جاهزة للتقديم:

تقييم البرنامج

الخطوات الواجب اتباعها	تقدير الوقت اللازم
1 ـ البحث	15 ساعة
2 ـ تحضير مسودة	10 ساعات
3 ـ تفحص المسودة	5 ساعات
4 ـ حضّر نماذج	5 ساعات

5 ـ إطبع المسودة النهائية	10 ساعات
6 ـ تفحص البراهين	3 ساعات
7 ـ إطبع الطبعة النهائية	2 ساعة
8 ـ حضر التكاليف	5 ساعات
9 ـ أعد التمرين	15 ساعة
10 ـ تقديم العروضات	30 دقيقة

3 ـ كن منظَّماً

إن التنظيم الجيد فعّال في إدارة الوقت ولكن لا تجعل التنظيم غاية بذاته، بدلاً من ذلك إجعله وسيلة للوصول إلى الغاية ركّز على النتائج بدلاً من الإجراءات.

4 ـ إحفظ الملفات بحذر لكن باختيار

دع جانباً كل أسبوع وقتاً لتنظيم الملفات. إجعل هذا جزءاً منتظماً من عملك الروتيني نظّم ملفاتك من وقت لآخر فمعظم الأوراق التي حفظت في الملفات يمر الوقت عليها وتصبح بلا فائدة. فإذا لم تعد تجد مكاناً في خزانة الملفات فلا تصنف خزانة أخرى بل طهّر ما تستطيع من الخزانة الموجودة واسأل نفسك: هل سأحتاج هذه المادة؟ لقد أظهرت الدراسات أن 60٪ من المواد المحفوظة في الملفات لا ينظر بتاتاً مرة أخرى إليها.

اسأل نفسك: «ما هي المشاكل التي قد تنشأ إذا رميت هذه الورقة؟ عند سحب الملفات من الجارور.دع مكانها محفوظاً حتى تستطيع بسهولة إعادة وضعها فيه».

5 ـ كن مرناً

حافظ على عقل منفتح حول الوسائل التي يمكن بها إنجاز عمل. تجنّب الفكر الصارم. لا تتخذ ملجأً في أعذار كهذه لتجنب تجربة وسائل أعمال جديدة مثل: «إننا دائماً نفعله هكذا»، أو «إنه لم يُخترع هنا»! تذكّر أن ما يصبح تقليداً أعمى هو غالباً غباء تحول إلى عادة!

6 ـ إستفد من وقتك الأولي

قد تكون لاحظت أن هناك أوقاتاً من النهار تشعر فيها باليقظة العقلية والجسدية أكثر من غيرها مثلاً: ساعات النهار الأولى، أو بعد الظهر فهذه هي الأوقات الأولية الحيوية. على هذا الأساس يجب أن تنظم جدولك بحيث تنجز أكثر الأعمال تطلباً في هذه الأوقات الحيوية معظم الناس تجد مثلاً أن العمل الخلاق ينجز على أفضل وجه في الصباح. التعلم والدراسة تكون على أكفأ وجه في فترات بعد الظهر حيث ذاكرة طويلة الأمد تعمل بفعالية أكثر.

لأن القوة وقوام الشيء هما أعظم في فترة بعد الظهر، تجد أن النشاطات التي تتطلب التنسيق تصبح ممتعة في تلك الفترة من الوقت.

بالنسبة إلى إحدى سيدات الأعمال: إن البداية المبكرة مهمة «في مكتبي نحاول كلنا أن نكون بدأنا العمل في الثامنة، وإذا كان لأي سبب لم أبدأ العمل حتى الساعة التاسعة، أشعر أني تأخرت وفوّت علي الكثير في ذلك اليوم».

السير دنيس هاندرسون رئيس مجلس إدارة آي.سي.آي وزينيكا يعمل أفضل ما يعمل في بداية النهار: «إنني رجل صباح أبدأ أسبوعي

نهار أحد وأخطط لباقي الأيام الستة. الأحد هو يومي أخصصه للقراءة والتفكير الجدي. عادة أبدأ يومي باكراً وأقصد أن أكون في المكتب الساعة الثامنة صباحاً، أتخذ الساعة الأولى للإملاء. إن البداية المبكرة تتركني حراً في بذل باقي اليوم لاجراء المخابرات الهاتفية، حضور الاجتماعات والمناقشات الغير رسمية.

ولأننا نختلف بطريقة عمل ساعات أجسامنا، أنت فقط تعرف متى تعمل على أفضل وجه.

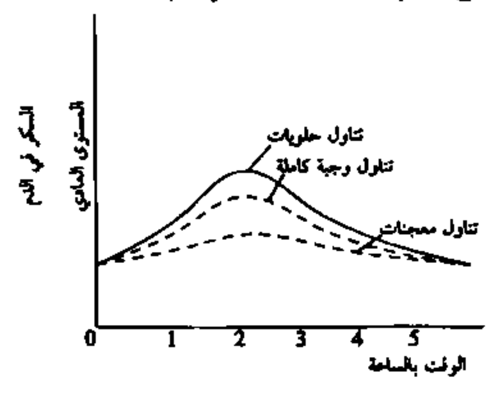
مارتن تايلر نائب رئيس مجلس إدارة هانسون تراست يوضح: «إنني لا أؤمن كثيراً بالقوانين الصارمة لأن واجباتك تتغير باستمرار بتطوّر الأمور، يجب أن تكون مرناً، كما إنني لا أعتقد أن البداية المبكرة مهمة. بعض الناس يباشرون أعمالهم متأخرين ولكن يعملون لمدة أطول وعلى شكل أفضل».

إذا اختبرت نزولاً متكرراً في الطاقة والتركيز حوالي الساعة 11:00 صباحاً فهذا قد يعني أنك لم تتناول فطوراً مناسباً.

دع الوجبة الأولى في اليوم تحتوي على البروتين والنشويات مثلاً: تناول بيضة، لحم، سمك، جبنة أو بندق.

كما في الشكل التالي، إن الطعام الغني بالسكر يولد طاقة متفجرة لكن سرعان ما يفرز الجسم زيادة في الأنسولين ليتعامل مع هذه الزيادة في نسبة السكر في الدم والنتيجة نقصان في نسبة السكر في الدم حوالي منتصف الصباح يشوبه نقصان في الطاقة والتركيز. إقطع وجبات الحلو حتى في منتصف النهار أيضاً.

تأثير مختلف أنواع الطعام على مستوى السكر في الدم



تجنّب الكحول والوجبات الدسمة. الكحول مادة مخدّرة ومحزّمة والوجبات الدسمة تجعل الدم يتحول إلى الجهاز الهضمي مقلّلين من أساس القوة العقلية والجسدية. طبّق القول المأثور القديم: «الفطور ملوكي، الغذاء أميري والعشاء تسولي».

إذا لم تكن متأكداً متى هو وقتك الأولي فراقب نفسك خلال خمسة أيام لتعرف متى تكون في قمة النشاط.

7 ـ قم بالأعمال التي لا تودّ إنجازها في بادىء الأمر

هناك مثال إسباني يقول: «إبدأ نهارك بأكل ضفدعة حية!» إذا أجّلت أعمالاً غير موافق عليها لوقت لاحق في ذلك اليوم فالاحتمالات تكون أنك ستبقى منشغل البال، لاهٍ عن العمل بين يديك. إذا أمكن أزح من دربك، الأعمال التي لا تودّ إنجازها (هذا ليس أبشع من أكل ضفدعة حية).

8 ـ قاوم التعب بالقيام بالتمارين في مكتبك

هذا مهم خاصة إذا كان عملك يتطلب الجلوس لفترات طويلة مثل تشغيل لوحة مفاتيح الحاسوب الآلي.

اعتُقِد في السابق أن الأمراض المتعلقة بالعمل كانت تمس العضلات وتوتر العضلات والأربطة. الآن اكتشف أنها تمس أيضاً الأعصاب والأوعية الدموية. المشاكل التي تضر بالصحة نتيجة الجلوس في نفس المكان لمدة طويلة هي:

- استخدام بعض العضلات أكثر من غيرها.
- إجبار العضلات أن تبقى في نفس الوضع يؤثر سلباً على تدفق الدم لها، إن تدفق الدم إلى الأعصاب أو ما شابه أيضاً يتشوه.
- جعل الأعصاب في احتكاك دائم مع أجسام مثل العظام يشوهها.

إمنع هذه المشاكل الصحية من الحدوث (التي تؤدي إلى تحطيم صحتك) بـ:

- إجعل طول مقعدك مناسباً. إذا كانَ عالياً جداً، عندها سيكون عامودك الفقري معتمداً فقط على العضلات، أما الأرداف ستتحمل جزءاً صغيراً من وزنك كما أن قدميك لن تقدم دعماً لظهرك. إذا كان المقعد منخفضاً جداً، سيجبر عامودك الفقري على وضع مرنٍ بحيث تصبح زوايا الوركين والركبتين دقيقة جداً.
- إنه من المهم التأكد من أن لوحة مفاتيح الحاسوب الآلي على علوٍّ مناسب. عندما تصلح وضع المقعد ولوحة المفاتيح فإن جلوسك على المكتب سيصبح صحيحاً بحيث يكون عامودك الفقري في خط

مستقيم ومدعوم، ركبتيك والوركين في زوايا قائمة، والأقدام تؤمن دعماً جيداً لعامودك الفقري.

● يجب أن يكون رأسك مصوباً إلى فوق بدلاً من بروزه إلى الأمام وهو وضع يتخذه معظم عمال المكاتب.

● يجب أن تبسط يديك باسترخاء على لوحة المفاتيح. تجنب وضعاً يكون فيه معصمك منحنياً إلى الوراء أو خارج لوحة المفاتيح.

● أخيراً تأكد من أن شاشة الحاسوب الآلي مباشرة أمامك لتتجنب التفات رأسك الدائم نحو الشمال أو اليمين وليست أقرب من 70 سم.

توقف عن العمل لمدة 30 ثانية على الأقل مرتين في الساعة وقم بالتمارين التالية:

● إرفع أصبعاً أو ضع قلماً مباشرة أمامك وحرّكه ببطء نحو وجهك مثبتاً عينيك على الغرض. كرر هذا ثلاث مرات.

● ضع يديك فوق كل عين ثم أنظر إلى الأعلى، إلى الأسفل ثم إلى الوسط. كرر هذه الدورة ثلاث مرات.

● إصرف ثوان قليلة وأنت تنظر إلى غرض بعيد لتعرف ما هو، إنه من الأفضل أن تنظر من النافذة.

● أدر رأسك ببطء مرة ثم أدره بالعكس. إنتظر قليلاً عند نهاية كل دورة. كرر هذا ثلاث مرات.

● شد رأسك ورقبتك بحيث تصبح أطول ما يمكن. إجعل ذقنك بخطٍ مزاوٍ مع الأرض. الآن رأسك في وضع صحيح حر من

التعب. إسترح وكرر ثلاث مرات.

توقف لمدة دقيقتين مرة في الساعة وقم بهذه التمارين الإضافية:

● ضع يدك اليمنى في الجهة الشمالية لرأسك واستخدمها لتحني رأسك جانباً. إنتظر واسترح. إفعل هذا ثلاث مرات.

● ضع يديك على جانبيك، سوي كتفيك. حدد بإبهام يدك اليسرى نحو الأعلى وبإبهام يدك اليمنى نحو الأسفل. أدر رأسك باتجاه الإبهام المصوب إلى الأسفل ثم ببطء أدره نحو اليد الأخرى وبينما أنت تفعل هذا أعكس اتجاه يديك بحيث تبقي تنظر إلى اتجاه الأسفل. انتظر لدقيقة ثم كرر هذا ثلاث مرات.

● أشبك أصابعك مع بعض وضع يديك فوق رأسك مع إبقاء الكوعين في خطٍ مستقيم. إنتظر ثم إخفض ذراعيك. كرر ثلاث مرات.

● حاول أن تلمس أصابعك من خلف ظهرك، مرة خلف كتفٍ ثم خلف الكتف الآخر. حافظ على رأسك ورقبتك في وضع جالس. غيّر اليدين وكرر.

● مد يديك، راحتيك ومعصميك، إجعل معصميك قرّب بعضها وحرك راحتيك أبعد ما يمكن عن بعضهما. مد ذراعيك الآن دون تغيير في وضع يديك. إرخِ يديك وذراعيك. كرر هذا ثلاث مرات.

● أدر معصميك أولاً استدارة تجاه الساعة ثم بالعكس.

● انحن إلى الأمام. ضع يديك فوق فخذيك مع أصابعك متجهين إلى الداخل والمرفقين منحنيين. إجعل وزنك على يديك.

إسترح لدقيقة ثم ابسط ذراعيك في خط مستقيم دافعاً نفسك إلى الأعلى. إنتظر، أحن مرفقيك. كرر هذا ثلاث مرات.

هذه التمارين ستساعدك في مقاومة إرهاق عصب العضلات الذي يبطىء التنفيذ العقلي والجسدي فهي تساعدك على البقاء حذراً ومركزاً، لكن يجب القيام بها بانتظام واستخدام ساعة إنذار لتنبهك كل ساعة أو يمكن أن تدخل في برنامج الحاسوب الآلي برنامجاً صحياً ينبّهك إلى ضرورة أخذ فرص بانتظام للقيام بهذه التمارين.

9 ـ خط النهاية لكل عمل

عندما ينجز العمل بشكل كافٍ يحقق هدفك فلا تتجاوز هذا وتقع فريسة فخ الكمال الذي يؤدي إلى مماطلة العمل. تذكر قانون باركينسون الذي ينص أن «العمل يتوسع ليأخذ كل الوقت الممكن».

10 ـ تعلّم أن تركز

معظم الناس يعملون 40٪ من طاقتهم لأنهم لم يتعوّدوا العمل المنتج. ان عادات العمل المنتج تتطلب حصر الفكر والتركيز ويمكن أن تصل إلى هذا بـ:

- الأهداف والغاية.
- خطة عمل مفصّلة.
- أولويات واضحة.
- عقل واحد مركّز.

نظّم عملك متى أمكن مثلاً: قم بمخابراتك الهاتفية في وقت متتابع، إفتح بريدك في فترة مخصصة له فقط. من غير الكفاءة أن

تزوغ بين أعمال مختلفة بما أنه يأخذ وقتاً لتعدل طاقتك العقلية من شيء لآخر.

القيام بأعمال مشابهة في نفس الوقت يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة وكفاءة أكثر. استخدام ملفات ذات ألوان مختلفة لمواضيع مختلفة يسهل عليك التمييز بينها مثلاً، يمكن استخدام ملفات ذات لون أزرق للمخابرات وذات لون أحمر للمذكرات وذات لون أخضر للرسائل وهكذا...

المماطلة والتأجيل السلبي هما من الحواجز التي تقف بينك وبين العمل المنتج. في كل مكتب هذه اللصوص السبعة السلأبة إذا لم تكبح نهبت وقتك الثمين. في الفصول التالية سنعرف عنهم ونتحدث عن وسائل كبحهم.

الفصل الخامس

طرد نهائي وقت العمل

«هل تحب الحياة؟ إذاً لا تبعثر الوقت الذي منه
تتألف الحياة»

بنجامين فرانكلين

في كل أسبوع عمل، آلاف الساعات القيّمة تهدر في الشركات الكبرى والصغرى من قبل سبعة لصوص للوقت، تقدّر كلفتها اليومية بالملايين. قليل من المدراء يدركون أمر هذه اللصوص وأقل منهم من يتخذ خطوات إيجابية لطردهم، ولولا صدور هذا الكتاب الذي يكشف أمرهم لاستمروا يسرقون الوقت والجهد والمال من تحت أنفك.

سأشرح في هذا الفصل وسائل التعامل مع هؤلاء المغامرين: «عدم قول كلا» إلى اللصوص الذين يقفزون في حياتك كل مرة يجعلك تفشل في رفض طلب يهدر لك الوقت.

الظروف التي يجب فيها ان تقول: «كلا»

إذا لم تتوفر أسباب وجيهة للموافقة، عندها يجب أن ترفض العمل في الظروف التالية:

الظروف الخمسة التي يجب فيها ان تقول «كلا»:

1 ـ عندما يكون الطلب غير معقول

2 ـ عندما يكون العمل بأولوية منخفضة

3 ـ عندما تفتقد إلى المعرفة والمهارة

4 ـ عندما تكون غاضباً أو منزعجاً

5 ـ عندما لا يكون من الضروري أن تعمله بنفسك

1 ـ قول «كلا» إلى طلبات غير معقولة

يكون الطلب غير معقول عندما:

- يذهب أبعد من حدود وظيفتك.
- يتدخل في خصوصياتك.
- يأخذ من وقتك الحر دون مبرر.
- يتطلب قول أو فعل أشياء ضد مصالحك، مبادئك أو معتقداتك الدينية.
- هو عمل لا تودّ بكل بساطة فعله.

غالباً يوافق بعض الناس الفاقدي الثقة بأنفسهم على طلبات غير معقولة من خوفهم أن لا يُحبّوا إذا رفضوها. نتيجة لهذا يهدرون وقتهم وطاقتهم على أعمال ليست لها علاقة بأهدافهم الشخصية أو المهنية فاتحين الباب على مصراعيه لطلبات غير معقولة أخرى. متى عُرِف عنهم أنهم «لمسة طرية» سيرمي كل واحد أعماله التي لا يريدها

على مكتبهم. ولن تمر فترة طويلة حتى يكونوا أول من يصل، وآخر من يخرج مناضلين في كل دقيقة حرة أن ينهوا أعمالهم.

يناقش البعض هذا الأمر بأن قولهم «نعم» يساعدهم على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية المهمة بأن يصبحوا محبوبين ويقدموا أنفسهم كلاعبي فريق متحمس.

لكن يجب أن يكون هناك خطٌ رفيع يفصِل بين الطموح وبين خدمة الناس لإنهاء أعمالهم وهذا الخط موجود.

إن العمل المشارك مع الزملاء ـ القيام بخدمات خصوصاً مع أناس سيشعرون بالامتنان وإنماء الخبرات المهنية بقبول تحديات ـ كلها أسبابٌ تدفعك إلى قبول العمل الإضافي. ولكن لن تكسب شيئاً إذا وُصِفْت بأنك خادم الدائرة. من مقومات النجاح في العمل احترام الذات بالإضافة إلى احترام الآخرين. الناس التي تقبل بوداعة أعمالاً غير معقولة لا تحظى باحترام رؤسائها وبالنتيجة فقدان احترام الذات يؤثر على فرص الترقية ولن تمر فترة طويلة حتى ينظر إليهم زملائهم كأشخاص ضعفاء، غير واثقين، هدفهم إنجاز الأعمال الحميرية العزيزة.

أن تقول كلا للطلبات الغير معقولة ليس دائماً سهلاً، كلما سمحت لنفسك أن تغرق فيها كلما كان صعباً أن تتحرر منها. والعكس صحيح. كلما رفضت طلباً غير معقولٍ ستفقد حماسك وسيخف إحساس الذنب تجاهه.

عندما يكون جلياً الطلب غير معقول فلا حاجة أن تعتذر أو تشرح سبب رفضك تنفيذه فقط قل «كلا. لا أستطيع القيام به». إذا أصر الشخص الآخر، كرر رفضك بكل تهذيب وحزم ودون عدائية أو

دفاع. هذا ما يدعى أسلوب «الأسطوانة المكسورة» وهو يحميك مما يهدر وقتك ولا يترك مجالاً للتخفيف من اعتبارك.

بينما إذا كان الطلب على حدود المعقول، عندها قليل من الشرح، وليس من ضرورة للاعتذار، مطلوب. إذا رفضت العمل بشكل نصفي عندها سيمارس الشخص الآخر ضغطاً أكبر عليك، وخاصة إذا كنت في الماضي تسمح للآخرين من أخذ موافقتك المسبقة مجاناً.

في المثالين عن الطلبات الغير معقولة المشروحة أعلاه إن رفضك النصفي يدخل في:

«إني حقاً آسف، سمير. تعلم أني أود مساعدتك في إنجاز ذلك التقرير عنك، ولكن وعدت شريكي أن أخرج باكراً لزيارته».

ان ترفض بشكل نصفي، كأنك تقول للشخص الآخر: «بالرغم من أني لا أريد فعل هذا، إلا أني أريدك أن تحبني. بمقدررك أن تغيّر فكري بتحريك الضغط العاطفي»! الذي بالطبع يقوم به فوراً! من الأساليب المستخدمة الشعور بالذنب: «إنه ليس عدلاً. لقد كنت دائماً تساعدني في الماضي. إني أعتمد عليك».

من الأساليب الأخرى. «قدم في الباب». لقد أظهرت الدراسات أنه عندما نوافق على القيام بخدمة صغيرة سنوافق بعدها على خدمة أكبر. هذا هو المبدأ الذي تعمل عليه هذه الأساليب، إذ يبدأ بمطالب قليلة غير معقولة، وتوافق عليها ثم يليها مطالب غير معقولة بشكل أكبر.

السر البسيط في «كلا» هو أن تعنيه. كن مهذباً، حازماً وثابتاً. لا

تهتم إذا جاريك الشخص الآخر بالغضب، الإنزعاج أو عدم الرضى. هذه التصرفات هي أشكال مختلفة من الابتزاز العاطفي يستخدم لإقناعك بتغيير فكرك ولكن ماذا عن الظروف حين تعلم أن الطلب غير معقول لكنك مجبر على الموافقة؟ هذا يحدث عندما يصر رئيسك على طلبه بينما نظرياً يجب أن يُرفض. سيعتمد جوابك على سبب اعتبار الطلب غير معقول.

إذا جاء الطلب معاكساً لأخلاقياتك ومعتقداتك الدينية فهذا سيغزو خصوصياتك ويجعل من الصعب تنفيذه. عندها يجب أن تقول «كلا» حتى ولو غضب الرئيس. إن تنفيذ مثل هذه المطالب سيزيد من توترك وتعاستك.

2 ـ قول «كلا» عندما يكون للعمل أولوية متدنية:

غالباً وبدون تبرير تكون الطلبات معقولة بحد ذاتها ولكن تتمتع بأولوية أدنى من الأعمال التي تقوم بها حالياً. عندما يطلب منك الزملاء أو المساعدون مثل هذه الأعمال، قدّم لهم بديلاً معقولاً عندما يسنح لك الوقت أو اقترح وقتاً يمكنك فيه تنفيذه. بينما إذا جاء الطلب من رئيس أعلى عندها يجب أن توضح اعتراضك بتماسك أكبر.

من الأساليب أن تقول شيئاً ضمن هذه السطور: في هذه الدقيقة إني أعطي هذا العمل أولوية للأسباب التالية (عدد سببين أو ثلاثة). بعد هذا خططت أن أعمل (عدد العملين الأولويين القادمين). أي منهم تريدني أن ألغيه لأنفّذ طلبك؟. عندها سيسمح لك رئيسك بوقت أكثر لتنجز المهمة الجديدة أو يتحمل مسؤولية أي تأخيرٍ في إنهاء عملٍ له أولوية.

أساليب أخرى تقول فيها «نعم» لرئيسك و«كلا» لعمل بأولوية منخفضة هي:

• ناقش التأخير في خط النهاية ولكن تأكد من أنه حقيقي بالنسبة لارتباطات أخرى ومقدار العمل الذي يتضمنه العمل الجديد.

• اقترح أنه يمكنهم استشارتك لتقدم أية خبرة ضرورية في حين يقوم شخص آخر بالعمل الحقيقي.

• أجّل الأقسام الروتينية مثل البحث وتحضير العمل للمساعدين.

• إشرح أن العمل يخرج عن نطاق معرفتك أو خبرتك ثم اقترح شخصاً آخر مؤهلاً أكثر للقيام بهذه المهمة (أنظر إلى تحت).

• إقترح أن تتعاون مع زميلٍ حتى يشترك في عبء العمل.

3 ـ قول «كلا» عندما تفتقر إلى المعرفة/ الخبرة:

أكبر غلطة تقترفها هي أن تقبل عملاً تفتقر فيه إلى المواصفات الضرورية وذلك فقط من أجل التباهي ويجب أن تعتبر مثل هذه الطلبات غير معقولة لأنها لن تضيّع وقتك فقط بل ستضيّع وقت الغير أيضاً.

• إن آلة التصوير تعطّلت مرة ثانية، هل تستطيع إصلاحها من أجلي؟

• لا أستطيع أن أدير سيارتي هل تستطيع أنت؟

• إنني غير متأكد كيف توزّع هذه الصفحة على الحاسوب الآلي هل تساعدني؟

إن لم تكن خبيراً في آلات التصوير، السيارات والكومبيوتر عندها أحسن عمل تعمله هو الرفض، بالرغم أنه من غير اللائق الرفض إلا أنه أفضل من هدر وقت الناس. غالباً يقع الرجال في هذا الفخ بما أنهم يترددون في الاعتراف بجهلهم خاصة في الأعمال الآلية.

إذا كنت لا تعرف ولا يوجد سبب لتعرف. أرفض أن تُجَرّ إلى لعب دور صبي الكشافة أو البنت القائدة.

إن لص الوقت هذا يمكن أن يضرب أيضاً إذا كنت تملك الاختصاص اللازم. وتهدر وقتك بجهل غالباً تحل المشكلة الرئيسية ولكن عليك أن تتعامل مع ما ينتج عن العمل الجيد ويمكن أيضاً أن تُحل المشكلة بسرعةٍ وسهولة عندما يقرأ الشخص المعني الدليل. ليس هناك من جواب محدد لهذا الموقف خاصة إذا كان الشخص المسؤول هو رئيسك.

إن الثقافة والتدريب الأساسي قد يقدم حلاً ممكناً وكذلك لائحة بالأشياء التي يمكن ويجب مراقبتها قبل أن تستهلك وقتك. إنها لائحة بسيطة ولكن بغض النظر عنها أحياناً:

- هل الآلة موصولة إلى الكهرباء؟
- هل زر الإضاءة مدار؟
- هل انفجر سلك الاتصال؟
- هل هناك ورق عالق في ماكنة التصوير؟
- هل أزَلْت الغطاء البلاستيكي؟

اتباع دليل يؤمن حلولاً لمشاكل بسيطة وعلى الأهم يرشدك متى

تحتاج إلى مساعدة خبير وهذا يوفر كثيراً من الوقت. شاهدت مؤخراً في دائرة الكومبيوتر في كاليفورنيا رسالة ساخرة تقول: «إذا كنت لا تفهم لا تتدخل». علق مدير الدائرة على هذه الملاحظة بأنها قللت من هدر الوقت ومنعت الإدارة العليا من اللعب في آلات كهذه بغية إصلاحها. نحن وضعنا هذا التعليق في دائرة الكومبيوتر. لماذا لا تجرّب وضعه عندك وترى الفرق؟

4 ـ قول «كلا» عند الغضب أو الإنزعاج:

أن تؤجل عملاً عندما تكون غاضباً أو منزعجاً يوفر وقتاً لا بأس به. إما أن تشرح للشخص الآخر أنك منزعج ولست في حالة تسمح لك أن تفكر بوضوح أو أن تقول ببساطة أنك تحتاج للتفكير قبل أن تربط نفسك بالعمل. إذا اتخذت قراراً أو قمت بعمل وأنت في حالة انزعاج أو غضب فالمحتمل أنك ستندم بعده.

5 ـ قول «كلا» عندما لا يكون هناك حاجة لهذا العمل على الإطلاق:

ضع جميع الأعمال في حالة تجربة قبل المباشرة بها. اسأل نفسك:

- هل القيام به يقرّبني من هدف ما؟
- في حال النفي لماذا أصرف وقتاً عليه؟
- إذا قررت أن أتخلى عنه ما هي الإجراءات السلبية التي يمكن أن تلي؟

هل يجب أن أتخلى عنه أم لا. يعتمد بالطبع على من قام بالطلب أو إذا جاء الطلب من زميل أو مساعد إشرح لماذا لن تقوم به، ولكن قبل هذا استمع جيداً عمّا يَسأل. لا تحط افتراضات عن

أهمية العمل قبل معرفة جميع الوقائع، عندها تستطيع أن تقبل أو ترفض العمل.

إذا جاءت التعليمات من رئيس أعلى فليس لديك اختيار إلا أن تقبل به.

الرؤساء الواقعين في فخ العمل غالباً يهدرون مئات بل ألوف من ساعات عمل الموظفين في أعمالٍ مكلفة وغير منتجة. إذا كان طلب رئيسك غير معقول فإن من الممكن أن توضح النقاط لماذا لا يجب أن ينفذ العمل أو كيف يمكن أن نحصل على نفس النتائج بطريقة فعالة أكثر من خلال توكيل العمل.

إظهار التكاليف المالية يؤدي أحياناً إلى إعادة التفكير وفي أحيانٍ أخرى لا يمكنك فعل شيء سوى أن تقوم بالعمل. إذا تكررت هذه الطلبات فاجعل زاوية في جدولك لهذه النشاطات المهدرة للوقت.

عند هذه النقطة يمكنك مراجعة كيف صرفت الوقت خلال الأيام القليلة السابقة لتلاحظ إلى أي مدى يتأثر جدولك بالعائق الأول من عوائق الوقت السبعة.

في الفصل التالي سأشرح كيف يمكن أن تنفي الحاجز الثاني ويمكن أكثر من حواجز هدر الوقت بدون رحمة ـ الزائر الغير متوقع.

الفصل السادس

التخلص من زائر الغفلة

«صديق في ضيق هو الأفضل»

قول مأثور

أظهرت دراسة حديثة أن المدير العادي يقاطع كل ثماني دقائق عندما يُقاطع يحتاج إلى عدة دقائق ليسترجع تركيزه على العمل، بكلمات أخرى هو أو هي ما يكاد يعمل أو تعمل بتركيز على عمل لعدة دقائق حتى ينقطع التركيز مرة أخرى.

من الأسباب المعروفة لهذه المقاطعات سببين هما المخابرات الهاتفية (إقر الفصل السابع) والزوار الغير متوقعين.

كما تعلم أن بعض الناس يشكلون وبلا رحمة لصوص الوقت يأتون إلى مكتبك أو مركز عملك فقط ليدردشوا، يسألوا أسئلة غير ضرورية، يقدموا نصائح غير مرغوبة أو معلومات لا علاقة لها بالعمل أو آخر أخبار النميمة. حسب خبرتي يوجد على الأقل في كل شركة من يبرع في هدر الوقت. ولكن بالطبع ليس كل الزوار الغير متوقعين يودون هدر وقتك، والبعض يخلط جريمتهم بمحاولة بيعك شيئاً، من أساليب البيع المستعملة هو طلب موعد لمشاهدة الزبون المتوقع والذي ينتهي بالسؤال: «هل الإثنين المقبل في التاسعة صباحاً مناسب لك؟»

يقول علم النفس في هذا الأسلوب أنه يجعلك تسأل نفسك «ماذا أفعل أنا الإثنين المقبل في التاسعة صباحاً؟» بدلاً من أن تسأل «هل سيساعدني الاجتماع على تحقيق أحد أهدافي؟».

من أجل أن تهزم هذه اللصوص تحتاج أولاً أن تفهم كيف أنّ تصميم المكتب يمكن أن يمنع أو يُشجّع نيّتهم الغير مرحَّب بها.

علم نفس تصاميم المكتب:

إذا كان لديك مكتب لنفسك إن تصميمه يشمل جهتين واحدة عامة والأخرى خاصة.

تستقبل الزوار في المنطقة العامة بينما المنطقة الخاصة هي منطقتك الشخصية. إن مكان وضع المفروشات يؤثر على حجم وشكل المكتب مِثلُ تقريباً الوصف التالي:

1 ـ يشكل المكتب حاجزاً مضلّعاً من زاوية الغرفة في وجه الباب.

2 ـ يُواجه المكتب الباب ويُشكّل عائقاً في عرض الغرفة.

3 ـ يشكل المكتب حاجزاً خلال الغرفة ولكن يسمح بفسحة كبيرة في جهة واحدة.

4 ـ يشكل المكتب عائقاً في الغرفة.

5 ـ المكتب موضوع تجاه حائط ولا يشكل أي عائق.

6 ـ ينظر من يشغل الغرفة مباشرة خلال النافذة بدلاً من النظر تجاه الباب.

إن التصميم الأول يعرّف المناطق العامة والخاصة بوضوح بينما الأخير لا يفرق بينهما.

إن الترتيبات من 1 ـ 4 والتي تفرّق بين المناطق العامة والخاصة بوضوح هي للمقابلات الرسمية. هذه تأخذ مكانها عندما يبقى شاغل المكتب في منطقته الخاصة بينما يحصر الزائر في المنطقة العامة. إن الترتيبين الأخيرين هما للمقابلات الغير رسمية حيث لا تفرّق بين المنطقة العامة والمنطقة الخاصة.

أظهرت دراسة قام بها د. فونكان جوينر أن أكثر من 130 مكتباً كانوا منظمين بشكل يسمح لمن يشغل هذه المكاتب أن ينظر من خلال النافذة ومن الباب مع المحافظة على التمييز بين المنطقتين العامة والخاصة فيهم. يعلق د. جوينر قائلاً: «أن تستطيع رؤية الباب من مكان العمل معناه استعدادية للتعامل ويقترح جزء كبير من النموذج الذي يتبنى هذا الموضع في الجلوس بإمكانية رؤية من يدخل إلى الغرفة ويكون مستعداً فوراً لهم أي تكون مواجهة الشخص والاستعداد للعمل أهم، من مجرد النظر خلال النافذة.

كلمة الواجهة هي الصورة التي يود العامل أن يقدمها للزوار وهذه تستخدم للتشديد على المكانة، المهارات والقدرات.

الرغبة في خلق وتأسيس هوية صريحة هو أمر أساسي للطبيعة الإنسانية بحيث أن علماء النفس يقدّرون أنها أهم من رغبة المرء للحوافز والأمان. إذاً المكتب وتصميمه هو امتداد لشخصية شاغل المكان.

أساليب زوار الغفلة:

في محاولاتهم المتعددة الناجحة لسرقة وقتك إن لصوص الوقت يتبعون خطة من ثلاثة خطوات:

1 ـ يصلون مع عذر يستحق نصف التصفيق لزيارتهم الغير مخططة:

- أعرف أنك تود رؤية أخبار الشركة لهذا الشهر.
- هل تعرف كيف تشغِّل آلة الفاكس في المكتب.

2 ـ ينتقلون من المنطقة العامة إلى الخاصة:

بعد غزوهم لمنطقتك الخاصة يصبح من الصعب التخلص منهم. ليقوموا بالغزو عليهم أولاً أن يغزو منطقتك الخاصة. من الأساليب العامة هو أن يعرض عليك شيئاً:

- أنظر إلى الصفحة الأمامية من قصة الأخبار.
- هل تستطيع فهم معنى إرشادات آلة الفاكس لأنهم أحبطوني بعد وضع المستندات على مكتبك ثم ينتقل الزائر إلى منطقتك الخاصة على أمل أن يحدد شيئاً بأهمية مزعومة أو ارتباك أو يمكن أن يتابعوا تعليقهم بغزوهم زاويتك الخاصة لتسليم المستند لك.

3 ـ المحاولة الأخيرة هو الجلوس:

يمكن للزائر أن يحقق هذا بسحب كرسي إلى زاويتك أو حتى بالجلوس على مكتبك ومتى تم هذا تخسر المعركة، فأنت لا تسيطر على الوضع كما أنك غير وقح لتأمره أو تأمرها. فعلى هذا الأساس يجب أن تعيِّن وقتاً لهذا الزائر الغير مرغوب.

التخلص من زوار الغفلة

هناك ستة أساليب للتعامل مع الزيارات الغير متوقعة:

1 ـ أخلق عوائق جسدية: عطِّل دخول زاويتك الخاصة بقطعة أثاث مثل طاولة منخفضة أو حتى سلة مهملات، حتى الزائر المصمم

على الزيارة على غفلة سيمتنع عن تحريك الأثاث.

2 ـ أرشدهم إلى الزاوية العامة: إذا دخل إلى زاويتك الخاصة أخرجه منها بسرعة بأن مثلاً تذهب لإحضار مستند من خزانة الملفات وتبقى هناك إلى أن يعود الزائر إلى الزاوية العامة يتابع الحديث ثم ناوره تدريجياً حتى يخرج من المكتب. إن الطرق المتّبعة لإخراجهم غير مهمة، المهم هو أن تطرد زيارته بسرعة وحزم لأنه ما دام في زاويتك الخاصة ما دمت أنت في حالة نفسية غير مريحة.

3 ـ رفض إعطاء اتصال العين بالعين: أدر مكتبك حتى يواجه زائر الغفلة ظهرك أو جانبك. وعندما يصل، ألق عليه لمحة قصيرة واشرح أنك في وسط عمل مهم ثم أخفض بصرك ثانية إنه من الصعب أن تقاطع أحداً إذا لم تتصل العين بالعين.

4 ـ لا تسمح لهم بالاستقرار: عندما يأتي زائر غير متوقع إلى مكتبك قف لتتكلم فهذا يجعل صعباً عليهم أن يمكثوا لمدة طويلة.

5 ـ امش معهم خارج المكتب ثانية: رافق الزائر الغير متوقع إلى خارج مكتبك بحجة أنك تود أن تريهم شيئاً في الخارج:

● «هل رأيت الصورة الجديدة الموضوعة في المكتب العام»؟

● «هل رأيت باقة الورد الرائعة في ردهة الاستقبال»؟

ماذا تريهم هو غير ذي أهمية ما دام يخرجهم من مكتبك.

6 ـ دع الناس توقّع لتأخذ من وقتك: لدى يوم العمل نوعان مختلفان من الوقت:

● الوقت الصعب قد تم التخطيط له وتشكيله مسبقاً. ويتضمن

المواعيد والاجتماعات الخ...

● الوقت المرن هو حقبات من الوقت لم يتم التخطيط لها وهو وقت أُعدّ جانباً للحوادث والنشاطات الغير متوقعة.

يفترض بعض المدراء أن الوقت الصعب يحتاج إلى الاتفاق بشأنه مع الآخرين فهم ينظرون إلى الوقت المرن كفترة يسمح بها للمقاطعات. نتيجة لهذا يجبرون على التجاوب مع الضغط بدلاً من المطالب الأولوية فيصبحوا عبيداً لموظفيهم. من تحديات إدارة الوقت الفعّالة تحويل كل الأعمال الأولوية إلى الوقت الصعب، جدولة نقاط عمل محددة، تحضير مسبق لجدول زمني والمثابرة على ارتباطك.

عند تحديد الأولويات على أساس يوم - بيوم أو ساعة بساعة إسأل نفسك:

● ما هو تأثير أعمالي الحالية في المستقبل؟

الأعمال المهمة هي تلك التي لها عواقب طويلة الأمد سواء إيجابية أو سلبية. معرفة هذا يساعدك على التمييز بين الأعمال ذات الأولوية العالية والمتدنية ويمنعك من الولوج في 20٪ من النشاطات السخيفة والتي تملأ 80٪ من وقتك.

علم تشجيع الزوار الغير مرغوبين بتحويل الوقت المرن إلى وقت صعب. دع الناس توقع لتشاهدك إما بالاتصال لأخذ موعد مسبقاً أو كتابة أسمائهم على لائحة المواعيد على بابك. لسوء الحظ إن هذا الاختبار غير متوفر لكل عامل، حاول زرع هذا المخطط على الأقل ليوم أو اثنان في الأسبوع. كبديل حدّد أوقاتاً في اليوم مثل فترة الوقت بين الغداء والعشاء أو بين الثالثة والرابعة بعد الظهر كوقت صعب حيث

يمكن للزوار أن يقابلوك حسب الموعد فقط. هذا المخطط يحررك من عوائق ويمكّنك من التركيز على أعمال ذات أولوية عالية بشكل فعّال. عند كتابة تقارير معقّدة مثلاً، أخبرني كثير من المدراء أن أية مقاطعة كافية لأن تفقدهم تركيزهم وتسلسل الأفكار. مما يجعلهم يصرفون خمسة دقائق على الأقل ويمكن أكثر ليسترجعوا تركيزهم على العمل هذا يفسر لماذا الزائر الغير متوقع الذي يهدر بضعة دقائق من وقتك يتسبب في ضياع وقت أكثر.

زوار الغفلة والمكاتب ذات الخطة المفتوحة

المكتب ذو الخطة المفتوحة له ميزة السماح لفرقائه بالاتصال جيداً. عندما تصمم جيداً بمخبّيات صوتية وآلات مزعجة معزولة بشكل كاف إن المنافع تزيد عن السيئات. إن المكاتب ذات الخطة المفتوحة هي مسؤولة عن هدر الوقت أكثر من أي تجديد مهما كان التصميم قد وضع بشكل جيد. لا يجد الناس فقط صعوبة في التركيز بل يجعل المكتب عرضة أكثر لزيارات غير متوقعة وذلك إني لا أعرف أساليب متقنة في رفض هذا الغزو المكاني. ولكن من الأساليب التي يتبعها المدراء والتي تفيد:

● أضواء السير: بنت مديرة جهاز لعبة من أضواء السير مع درفة بسيطة تسمح لها بأن تغلق أو لا تغلق كل من الأضواء على حدة ثم أخبرت موظفيها: «إذا كان الضوء أحمر ظاهراً لا تقاطعوني إلا إذا كان المبنى يحترق، عندما أكشف على الضوء الأصفر فيمكنكم أن تستشيروني بالأعمال ذات الأولوية العالية أما إذا كان الضوء الأخضر ظاهراً فلكم الحرية بأن تستشيروني بأية مشكلة». وجدت أن هذه

الوسيلة في استخدام الأضواء قد حظيت برضى الموظفين.

● **تغطية الأذنين:** بسبب الضجة في المكتب ذي الخطة المفتوحة وجد مدير أنه من الصعب التركيز فقرر شراء سدادات للأذن وبدلاً من اختيار سدادتين صغيرتين حيث يمكن إخفاؤهما داخل الأذنين، اشترى زوج كبير من سدادات ميكي ماوس للأذن فهما لا يعزلون الصوت فقط بل يجعلون الأمر واضحاً للزملاء بعدم إزعاجه.

● **التخطيط والتعاون:** كل إنسان معرض أن يقاطع في عمله وعلى هذا فإنه لفكرة جيدة أن يُدعوا إلى اجتماع يطرح فيه المشاكل ومناقشة طرق تحسين الأحوال.

لمسات من الأعلى

ستيڤن روبن، رئيس مجلس إدارة مجموعة بنتلاند

«إنه من المهم وجود سكرتير(ة) جيد(ة) بغربل الاتصالات المضيعة للوقت ويصل الاتصالات المهمة وفي وقت لا يزعج اجتماعات الآخرين. إذا لم تتخذ هذا الاحتياط فلن تحضر اجتماعاً دون مقاطعة».

مرة أخرى يمكنك الإطلاع على مدونات ملاحقة الوقت لترى كم من المقاطعات حصلت واستغرقت وقتاً بطرد اللص. استخدم الأساليب الأكثر مناسبة المشروحة أعلاه لمساعدتك في تخفيف هدر الوقت.

الفصل السابع

كيف يمكن توفير الوقت
خلال المخابرات الهاتفية

«الميزة الكبيرة التي يمتلكها عن سائر الآلات الكهربائية هي عدم الحاجة إلى مهارةٍ لتشغيل الآلة».

من نشرة شركة
اليكساندر غراهام بل الهاتفية الكهربائية
في 25 آذار، 1878.

تصور هذا المشهد. أحد زملائك يئس من عبء العمل. صعد إلى نافذة الطابق العاشر وهدد بالقفز. تبدأ أنت بملاطفتهِ حتى تنقذه وإذ بالهاتف يرن فهل تجاوب؟ بالطبع لا.

وهكذا فأنت لن تتصرف على أقل من هذا المستوى عندما يقطع عليك عملاً ذا أولوية عالية لتجاوب على اتصال هاتفي.

غربلة، رفع الأمر إلى وإبعاد الاتصالات»

يجب بالطبع الرد على الاتصالات الهاتفية بسرعة وبمجاملة إذا كان يجب أن ينظُر الزبائن والموردين إلى الشركة نظرة تهذيب وجدارة ولكن هذا لا يعني أنه يجب عليك أنت أن تجاوب.

إن غربلة، رفع الأمر إلى وإيفاد الاتصالات يمكن أن يوفر لك قدراً كبيراً من الوقت بالإضافة إلى تضييق المحادثة إلى موضوع العمل بين يديك بما أن كثيراً من المحادثات تذهب إلى أبعد من موضوع العمل مما ينتج عنه أن الهاتف الذي اخترع من أجل توفير الوقت تحوّل إلى لص وقت يعيش على سلب الوقت.

موفرٌ الوقت القادر:

إن موفّر الوقت القادر هو بالطبع الهاتف إذا استخدم بشكل صحيح:

- يمكنك أن تخابر بسرعة وفعالية أكثر بالهاتف أو بالفاكس.
- يمكّنك أن تتصل بمن كان يجب أن تسافر لتراهم أو تحادثهم.
- يمكن أن تصلح أية أخطاء أو سوء تفاهم بسرعة.
- الهاتف هو سفير شركتك الأول لمن يريد العمل معك.

لمسات من الأعلى

جيرف شينغلز، رئيس مجلس إدارة ديجيتال

موفر الوقت الأعظم لدي هو وجود كومبيوتر وآلة فاكس في منزلي وفي مكتبي أيضاً. باستخدامهم يمكنني مباشرة أعمالي التي عادة أقوم بها بنفسي ويمكنني القيام بها في أي وقت أريد حتى وسط ازدحام سير يمكنني الاتصال بمكتبي أو بمواعيدي. إن حياتي لم تعد تدور حول مكان يدعى «مكتبي» والشكر يعود إلى الآلات التي تلعب دوراً مهماً في الحياة. هذا أراحني من كثير من التوتر والضغوط

أسلوب الهاتف الركيك

لكن كن حذراً. إن الهاتف سلاحٌ ذو حدين قادر على إضاعة الوقت والعمل معاً بسرعة مثل قدرته على كسبهما.

لقد قمت بحساباتي فوجدت أن 40٪ من الوقت الضائع في بعض المكاتب هو بسبب أسلوب الهاتف الركيك وإذا بدا هذا غير محتمل فإن دراسة حديثة قامت بها شركة تيل إيكونومي وجدت أن بين 3000 مخابرة أجريت إلى 300 شركة مختلفة، أكثر من ثلث المخابرات كانت ترن أكثر من ثمانية مرات قبل أن يجاوب عليها وهناك 1٪ من منهم استلم اعتذاراً لإبقائه منتظراً. ولمن حالفه الحظ من أول مرة أيضاً كان هناك إضاعة وقت بحثاً عن الشخص المتصل به فقليل جداً من كان يقدم جواباً فورياً على سؤالك، 44٪ جاوبوا بأنهم سيعاودوا الاتصال بهم من قبل شخص بمكنه مجاوبتهم ولكنهم لم يفعلوا.

إذا كنت تظن أن هذا لن يحدث أبداً في مكتبك، جرب أن تتصل من خط خارجي مع طلب محيِّر استعمل إسماً من الصعب تهجئتهِ وتذكره ثم أطلب أن تتكلم مع من يستطيع حل مشكلتك سوف تفاجأ كم من وقت الزبون يهدِرَهُ موظفيك.

تذكر أن 95٪ من اتصالات الشركات اليومية تأتي عبر الهاتف وأسلوب التعامل معهم يؤثر على رغبة العمل معك سواء أكان لأول مرة أم لا.

عشرون طريقة لتوفير الوقت عبر الهاتف

عكس ما فاخرت به شركة بل الهاتفية فإن استخدام الهاتف بشكل صحيح يتطلب خبرة ومهارة. هناك عشرون طريقة لمنع

لصوص الهاتف من سرقة وقتك.

1 ـ ضع حداً للمحادثات الاجتماعية.

تجنب إضاعة الوقت والمناقشات التي لا علاقة لها بالموضوع دون أن تظهر أية قلة لباقة. أدخُل في الموضوع مباشرة إذا كنت أنت المُتصل وامنع من يتصل بك من التمادي خارج خط الموضوع.

2 ـ قدّم أجوبة مختصرة للأسئلة.

لا تشرح بدون حاجة. قل ما يجب قوله ثم أنه المخابرة عندما تحقق الهدف.

3 ـ كن أكيداً أن الجزء المهم في رسالتك ممكن تذكره بوضوح، وذلك باستخدام التأثيرات الأولية والحديثة. يعني بكل بساطة أننا نتذكر بسهولة ودقة أكثر ما نسمعه أولاً وأخيراً.

هذا يُوضح النصيحة المقدمة لمن يؤدي خطاباً أمام العامة أنه يجب «أخبرهم ما تودّ إخبارهم. أخبرهم ما قلته تواً لهم» وعند إعطائك معلومات معقّدة عبر الهاتف، إبدأ بموجز عن الرسالة ثم كررها بتفصيلٍ أكبر وقم باستنتاجك مراجعاً النقاط المهمة.

4 ـ قم بتوكيل استلام المخابرات متى كان هذا ممكناً ومناسباً.

5 ـ لتجنّب الإزعاج من قبل الاتصالات، ثم بالأعمال التي تتطلب تركيزاً باكراً في النهار، سواء في البيت أو في المكتب قبل أي شخص آخر. اشتغل في غرفة دون هاتف متى كان هذا ممكناً للأعمال التي تتطلب تركيزاً مكثفاً.

6 ـ أرفض استلام أية مخابرة في أوقات محددة. حيث خلال

هذه الفترة إما أن تُوكّل استلام المخابرات إلى الغير أو تعلّقها.

7 ـ الحماس الناشىء عن الاتصالات الصعبة يمكن أن يهدر الوقت. يمكنك تأجيل إجراء هكذا اتصال حتى ولو كان الأمر طارئاً ويجب حله فوراً. لأنه عند الاتصال يمكن أن تستصعب التفكير بتعقّل أو يمكن أن لا تكون متذكراً جميع الوقائع والأرقام مما يرغمك على مراجعة ملاحظاتك، مذكراتك وهكذا.. مفضلاً تأجيل الاتصال أيضاً التوتر الجسدي يجعل من الصعب التعبير بوضوح يمكن أن تتلعثم وتتردد وتراوغ وإذا كان حماسك كبيراً يمكن أن تنتهي المخابرة دون أن تحقق هدفك وهذا بالطبع يهدر الوقت بما أنه ستعاود الإتصال. أظهرت الأبحاث أن التوتر الناتج عن الحماس يجعل الرجال حساسين وغير مرنين ويجعل النساء عاطفيات وغير متعقلات.

أخيراً يمنعك الحماس من الإصغاء جيداً إلى حد يمنع ارتكاب الأخطاء وسوء الفهم الهادرين للوقت. يمكن تجنب كل هذه المصاعب بطرد هذا التوتر من خلال إجراء تمارين الاسترخاء السريعة وإليك كيف يتم هذا وأنت جالس خلف مكتبك:

● تعمد شد عضلاتك، إكمش قبضات يديك، أصابع رجليك أبسط معدتك وخذ نفساً عميقاً. أمسك هذا التوتر إلى أن تعدّ للخمسة.

● الآن أزفر ببطء واجعل عضلاتك ترتخي. أخفض كتفيك فكّ قبضات يديك وأصابع رجليك، أرح معدتك واسترح في مقعدك.

● خذ نفساً عميقاً وأمسك هذا لخمس ثوان وما إن تزفر تأكد من عدم صرصرة أسنانك.

• تنفس بهدوء لخمس ثوان أخرى وما إن تفعل هذا حتى تشعر بالراحة تعم جسمك.

• أخيراً لطِّف أعصابك بتخيّل نفسك مستلقياً على الرمل الذهبي تحت شمسٍ دافئة في مسبح على المحيط الأزرق. هذا الخيال لثوان قليلة.

أنت الآن جاهزٌ عقلياً وجسدياً لإجراء الاتصال الصعب، أدخل مباشرة في الموضوع وعندما تتعقد رسالتك، حدد النقاط المهمة قبل إجراء المخابرة واستخدم ملاحظاتك لإرشادك خلال التخابر.

8 ـ حث على التعاون باستخدام جملة: «هل كل شيء مناسب»؟

أظهرت دراسة أن استخدام هذه الجملة البسيطة تزيد من إمكانية الموافقة ووجدوا أن هذا السؤال البسيط:

• يشجع تجاوباً إيجابياً من الشخص المتصّل بكل روح الصداقة.

• يعيد الشخص الآخر إلى الحديث في كل مرة تحتاج إلى معطيات أو إلى تشجيع.

• تجبر الشخص الآخر على الموافقة على اقتراحك بالإجابة: «نعم سيكون كل شيء مناسباً». وهذا الجواب هو الأكثر ترجيحاً لأنه يتطلب شخصاً عنيداً ليجاوب بنفي على هذا السؤال. وكلما كانت الأجوبة بالإيجاب كلما حققت هدفك. إن سؤالك: هل كل شيء مناسب»؟ يوحي لعقل الشخص الآخر ليجيب بنعم وهذا يجر موافقات لمطالب أخرى.

9 ـ أخذ المبادرة وإجراء الاتصالات بنفسك نفسياً في ميّزة جيدة من ثلاثة نواحٍ:

● أنت قررت أن تأخذ من وقت الشخص الآخر وهو بدوره قد سمح لك بهذا باستلام مخابرتك والرد عليها. هذا معناه أنه يمكنك أن تتصل بوقت يناسب جدولك بدلاً من أن تقطع عملاً له أولويته.

● أخذ مبادرة الاتصال يمكّنك من اختيار بماذا تبدأ الحديث وهذا يوفر وقتاً بتوجيه الحديث نحو الموضوع الذي تريده وتمنع الحديث خارج الموضوع. هذا يشبه الفرق بين أن تقود سيارة أو أن تكون مقاداً في سيارة.

● أخيراً من يبادر إلى الاتصال يكون في الموقف الأقوى لينهي المخابرة دون أية حساسيات موفراً وقتاً ثميناً أيضاً.

10 ـ قبل الاتصال كوّن دائماً فكرة واضحة عن ماذا تنوي تحقيقه من وراء هذا الاتصال. إسأل، «ما هو هدفي من اتصالي بهذا الشخص؟» إذا كنت تحاول أن تدبر موعداً في ظروف يمكن أن تواجه رفضاً، فهيّء عدة مواعيد ممكنة، سائلاً: «هل الساعة 10,00 صباحاً نهار الجمعة في 23 منه مناسب»؟ يجعل الشخص الآخر يركز على هذا الموعد إذا كان من الممكن موافاتك بدلاً من رفض الموعد.

11 ـ دائماً إبدأ حديثك بالتحية فهذا يعطي الشخص الآخر وقتاً ليميز صوتك ويحول تركيزه من العمل الذي كان بين يديه إلى مخابرتك من الأفضل أيضاً إعطاء إسمك وإسم الشخص الذي تودّ محادثته إذا كنت تتكلم مع سكرتيرة أو موظفة استقبال فهذا يوفّر إعادة إعطاء المعلومات.

12 ـ الاتصال في وقت غير مناسب هو مضيعة كبيرة للوقت. قد يكون الشخص الذي تودّ مكالمته خارج المكتب أو في اجتماع مع زبائن وغير قادر على استلام مخابرتك أو لسبب آخر. إن أسوأ وقت

للمكالمة هو في الصباح الباكر، يفتح البريد، يملي رسائل ويخطط لاتصالات اليوم، أيضاً الاتصال في الليل غير مفيد لأن الناس تنفر مما يؤخر مغادرتهم المكتب واسأل دائماً: «هل هذا وقت جيد للتكلم بإيجاز أو هل أعاود الاتصال»؟

13 ـ الاتصال وأنت واقف يزيد من إحساسك بالسلطة وقوة عقلك عندما تكون واقفاً إن عقلك وجسمك يصبحان أكثر يقظة وانتباهاً هذا يجعلك تفهم الأفكار المعقّدة وتقبل الوقائع الصعبة دون هدر وقت ومطالباً بإعادة الشرح.

14 ـ الإصغاء هو مهارة يجب تعلمها، مزاولتها واتقانها حتى يمكن استخدامها بنجاح. من الأخطاء الواردة أن الدماغ يفهم الحديث أسرع مما يتكلم الناس فمعدل الحديث العادي هو 120 كلمة في الدقيقة بينما الدماغ قادر على استيعاب 500 كلمة تُقال في الدقيقة. إن الحديث العادي مليء بالتكرار، يمكن لنفس الفكرة أن تعاد عدة مرات بطرق مختلفة كما إن الأصوات والجمل مثل م م م.. أو هم هم هم. يمكن أن تزيد من عوامل نسيان الحديث البطيء، التكرار، الملل وعدم فحوى الحديث تجر بسرعة المحدث البارع إلى الالتهاء، إلا إذا كنت غير قادر على التركيز فإن كثيراً من الوقت سيهدر على الأخطاء وسوء الفهم مما سيؤدي إلى نسيان الفكرة الرئيسية مما قد تضطر معه إلى إعادة الاتصال فتجنب هكذا مخابرات بتخصيص مخابراتك. إذا كان الاتصال ضرورياً ومهماً أكثر من أي شيء تعمله فأعط اتصالك كل اهتمامك بينما إذا كان الاتصال أقل أهمية من العمل الذي تؤديه فاطلب أن تعاود الاتصال لاحقاً في وقت مناسب وتذكّر أن تتصل.

15 ـ استمع دائماً بإيجابية عند الاتصال: هذا لا يتضمن فقط الاستماع إلى ما يقال بل الانتباه أيضاً إلى الكلمات الغير محكية. هناك ثلاثة أنواع من الاستماع الإيجابي:

● تشخيصي: استمع بنفس الطريقة التي يستمع فيها الطبيب الجيد إلى مرضاه قبل إعطاء التشخيص. حافظ على حيادك لأنه أي تعليق وخاصة النقد سيمنع تسلسل الأفكار لدى الشخص الآخر وسيزيد من إحجامه على توجيه المشاعر العميقة مما يصعّبُ الوصول إلى جذور حاجاتهم.

● انعكاسي: يتضمن صياغة وتكرار ما قاله الشخص الآخر هذا يوفر وقتاً لأنه يجعلك تعمل على ما أكدته أنت بتكرارك كلامه ويجعل الشخص الآخر يُعجب بذاكرتك وبأنه لن تنسى النقاط، الأفكار، الوقائع أو الأرقام المهمة.

● تعاطفي: أي وضع نفسك مكان الشخص الآخر. رؤية الأشياء من منظاره يساعد على تقدير ضغوط الوقت، المال أو أية موارد يعمل عليها. الإصغاء التعاطفي يسمح لك أن تعرف أسلوب الشخص المفضّل في المحادثة معتمداً على وجوه الشخصية المشروحة أدناه.

16 ـ ديسرلّي علّق مرة «ليس من دليلٍ أكيد على الشخصية كما هو الصوت.

إن الرؤية الداخلية عن كيف يفكر الشخص يجعلك توجه أسلوب حديثك عن حاجاتهم وتوقعاتهم بسهولة أكثر. هذا يوفر وقتاً بتلطيف تدفق الحديث. عندما تستمع حافظ على استرخائك ودع تأثير

المحدّث ينطبع في عقلك. هذه الانطباعات هي غالباً صحيحة:

● معدل حديث سريع شرط أن الفحوى له معنى ويمكن نسبهُ إلى معدل الذكاء العادي. الشخص الذي يتكلم بسرعة عادة يفكر بسرعة على هذا يمكنك تعجيل سرعة إيصال المعلومات دون خطر التشويش.

● تردد، تلعثم، توقف، غالباً يعوق الحماس وعدم حزم الأمور. في هذه الحال أبطىء عند شرحك وقائع وأرقاماً مهمة وتأكد من أنها قد فُهِمت كاملاً وتذكر أن الحماس يشوه الاستيعاب والتركيز مما يجنب الحاجة إلى التوضيح إذا تم فهمها كاملاً، بينما إذا كانت الحقائق معقدة فإنه يستحق أن تؤكدها بإرسالك فاكس مباشرة بعد المخابرة.

17 ـ يحب الناس أن يحادثوا بعدة طرق: إذا وافقت محتوى اتصالك مع هذه الحاجات الشخصية ستوفر وقتاً بإيصال رسالتك بسرعة وبوضوح:

● قياديون: بعض الناس تستخدم لغة الإنجازات، يتكلمون عن «وضع أهداف»، «العمل نحو تحقيق الأهداف»، «التخطيط مسبقاً»، «إحراز تقدم»، و«التحرك إلى الأمام». لهجتهم نشيطة، لغة العمل ولها قصد. سوف ينهون جملتك عنك بدون صبر وينهون المخابرة متى حققوا قصدهم.

عندما تقوم أو تستلم هكذا اتصال فكن خفيفاً، أدخل في الموضع مباشرة بما أنهم يكرهون مضيعة الوقت. إجعلْ لديك فكرة واضحة عمّا تودّ تحقيقه من المخابرة قبل الاتصال. شدّد كيف يمكن

أفكارك أن تساعد في تحقيق الهدف وأن تستفيد من الوقت أكثر. يجب أن تكون نغمة صوتك نشيطة وواثقة.

● مريحون: الناس في هذا المضمار تتكلم أكثر عن البصيرة وعن العواطف يستخدمون جملاً مثل: «شعوري هو...»، «حدسي هو...»، «إني أشعر...» يتكلمون ببطء أكثر وبهدوء، يصغون جيداً إلى ما تقوله وينتبهون إلى آرائك. يتوقعون أن يكون للمخابرات عنصر اجتماعي.

كن جاهزاً لتكرس قليلاً من الوقت للدردشة بروح الصداقة: إسأل عن صحتهم، أولادهم وتكلم عن الطقس. استمع إلى آرائهم أو مشاكلهم يجب على نغمة صوتك أن تكون دافئة وتعاطفية.

● محركون يستخدمون كلمات وجملاً توحي بالطاقة والحماس. سوف يقولون لك «هذا يبدو عظيماً...». يتكلم الحيويون بسرعة بصورة طارئة وبإثارة مع أفكار تقع فوق بعضها مثل سرعة إلقائها. يتمتعون بتنوع في أحاديثهم ويضجرون بسرعة فلا تخشى عرض عدة مواضيع مختلفة أو أن تقفز من فكرة إلى أخرى. تكلم بحيوية بحماسة مما يوحي بإحساس المهم والمثير.

● مخططون: لهذا النوع من الشخصية، إن الوقائع والأرقام مهمة جداً.

يستخدمون جملاً مثل: «إعتبر الحقائق...»، «التحدث بموضوعية...» «إن المنطق يقترح...»، «كما تصورته...» و«أظن يجب...»، يتكلمون ببطء وبحذر يعكسون كلماتهم ويصححون أية

أخطاء يرتكبونها. مثل القياديين حافظ على دردشة اجتماعية وقدّم أرقاماً ووقائع إذا كنت لا تملك جواباً، قل هذا بصراحة بدلاً من التخمين وأخبره بأنك ستفتش له عن الجواب وتعاود الاتصال. تكلّم بحزم وبوضوح ودون عاطفة. أكّد نقاطك الرئيسية من نقاشك مع موجز وأرسله بفاكس.

18 ـ قاعدة عالمية عن العلاقات الإنسانية: نحن نحب أكثر من يحبنا أكثر إذا اعتبرنا باقي الأشياء ثابتة. إن التحدث مع الشخص الآخر بروح إيجابية وعزيزة يولّد عنده شعور بالصداقة التي يعتمد عليها وفاء الزبائن. ريثما تجمع معلومات خلال الدردشة سجل هذه المعلومات إما كتابة أو على الكومبيوتر. عند اتصالك بشركة أو شخص لأول مرة أدخل قدر ما تستطيع من معلومات. صوّر هذه المستندات واجعلها في ملف قريب منك كما يمكنك نسخ العناوين الرئيسية في بطاقات منظمة حسب الترتيب الأبجدي حيث يمكنك سحبها بسهولة إن حفظ دليل لأرقام الهاتف يوفر عليك وقتاً من ثلاث نواحي:

● يؤمن لك الوصول بسرعة إلى جميع المعلومات المهمة موفراً بذلك وقت التفتيش عنها في الملفات والسجلات.

● يسمح لك بالتكلم مباشرة إلى الشخص الذي يستطيع الإجابة على أسئلتك.

● يمنع هدر الوقت الناشىء عن الخطأ في طلب الرقم.

ميزة أخرى له أنه يسمح بإنماء العلاقات الوثيقة بين الموردين والمشترين، كما أن الدليل يجب أن يتضمن التفاصيل الرئيسية مثل

إسم وعنوان الشركة، رقمها الهاتفي وتوزيع أرقام الأشخاص الذين تود مخابرتهم، يجب أن تتأكد من كل هذه التفاصيل قبل إجراء المخابرات.

معرفة ماذا تريد أن تقول تماماً هي أسرع طريقة لعبور حاجز السكرتاريا وهذا ما يستخدمه معظم المدراء المنفذين لحماية وقتهم وخصوصياتهم إحفظه معك عندما تجري المخابرة وأضف إليه أية زيادة في المعلومات بعد إنهاء المخابرة، أضف أية تفاصيل خاصة اكتشفتها خلال الحديث مثل أسماء وأعمار الأطفال، العادات، المصالح، ماذا يحبون وماذا يكرهون الخ...

استخدام هذه المعلومات بدقة ينمي من علاقات عمل وثيقة.

دليل الهاتف	
الإسم:	الشركة:
الهاتف (مكتب):	(توزيع):
المنزل:	
متحرك	
البريد الالكتروني	
فاكس	
تاريخ أول مخابرة	
تفاصيل خصوصية	
ملاحظات	

19 ـ الاستفادة بأفضل ما يمكن من آلات الرد: إذا كنت تتعامل مع أصحاب مشاريع صغيرة فمن الممكن أن تجد نفسك تتكلم أو تقنع الآخرين بالتكلم إلى آلة رد. نظرياً هذه الآلات يجب أن تساهم كثيراً في توفير الوقت بتأمين إيصال المخابرات المهمة وعدم ضياعها، عملياً إن آلات الرد يمكن أن تتحول إلى لص يسرق الوقت. هناك خمسة مخاوف رئيسية تجعل من الصعب الاستفادة بأفضل ما يمكن من آلات الرد:

● الخوف من التكنولوجيا: بعض الناس تخاف بلا وعي من التكنولوجيا إن التعامل بالنسبة لهم مع آلات الكترونية لا يستحوذ على رضاهم إلى حد الرعب. يمكنك أن تتعرف إلى من لديه هذه المخاوف من خلال الرسائل المسجلة على آلتك: «مرحباً، يا إلهي لا تقل أنني أتكلم إلى آلة... آه! آه! عاود الاتصال بي»: نادراً ما يتركون إسماً أو رقم هاتف، كما أن اتصالهم قليلاً ما يرد وبهذا مضيعة للوقت.

● ساعد بـ: خطط لرسالتك بحذر في حال واجهت آلة الرد ولم تكن جاهزاً وقم بتنظيم ما تود قوله ثم عاود الاتصال مقدماً إسمك ورقم هاتفك. قل بإيجاز هدف اتصالك ذاكراً الوقت وتاريخ الرسالة. عندما تحضر رسالة لآلة الرد خاصتك تأكد من أنها واضحة ومفهومة. مثلاً: إذا كانت آلتك لا تتسع إلا لرسالة قصيرة فاجعل هذا واضحاً ودع صوتك دافئاً ومرحباً. افحص رسالتك التي سجلتها على آلة اتصالك على هاتفك من هاتف آخر واسأل نفسك عند سماعك الرسالة إذا شجعتك على ترك رسالة أو تجعلك تغلق السماعة بسرعة.

● تبدو بلا مفاصل: كثير من الناس يأخذون وقتاً للدخول في

محادثة ويحبون أن يباشروا الحديث بدردشة قبل الدخول في صلب الموضوع فآلة الرد تجعلهم يرتعبون لأنها تحرمهم من هذه الدردشة المسبقة.

المساعدة: إجعل رسالتك قصيرة وتشمل ما تنوي فعله مثل إعادة الاتصال بك.

● **استنفاد الوقت:** بما أن شريط آلة الرد يدور إن بعض الناس تخاف من استنفاد الوقت قبل إنهاء ما يودون قوله مما يسبب لهم نسيان أمور مهمة في رسالتهم. هنا تأتي الحاجة إلى كتابة ما نود قوله حتى على الأقل نتعود على استخدام آلة الرد.

المساعدة هنا باتباع الاقتراح أعلاه بالإضافة إلى أنه يجب أن تنسى أنك تتكلم مع آلة رد وتخيّل بأنك تحادث الشخص وأنه يسمعك (في بعض الأحيان يكون يستمع).

● **الخوف من التسجيل:** بعض المتصلين يخافون من تسجيل ترددهم وأغلاطهم. قدم لنفسك كل المعطيات الإيجابية بعد ترك الرسالة وإذا كان هناك شيء ما يزعجك فحاول تحسينه في المرة الثانية وإذا كنت تملك آلة رد، قم بتحليل رسائل الناس المسجلة.

● **الخوف من سوء الفهم:** يكره البعض ترك رسائل على آلة الرد خوفاً من سوء فهم الإرشادات. إذا كانوا غير أكيدين من رسالتهم يمكنهم إضاعة قليل من الوقت بانتظار التكلم مع الشخص مباشرة.

مساعدة: أترك رسائل قصيرة وموجزة. قم بتهجئة كلمات صعبة مثل الأسماء والعناوين. إذا كانت الرسالة معقّدة اترك رقمك ليعاودوا الاتصال بك.

20 ـ إنهاء المخابرة بكفاءة ليس أقل أهمية من صحة مبادرتها: الدردشة لمدة طويلة يسبب الارتباك، الملل والحساسية للشخص الآخر لتنهي المخابرة برضى.

● كن مهذباً: عند التعامل مع غريب استخدم اسمك في جملتك الأخيرة. إذا كان هناك بعض الوقائع التي يهمك أن تُذكر كررها قبل إنهاء المخابرة فالذاكرة تذكر أول الأشياء وآخرها.

● كن حازماً: تجنب الخروج عن الموضوع. إذا وجدت هذا صعباً، اعتذر بتحبب مثل «عذراً، أحدٌ يناديني..» على كل حال إذا كانت نغمة صوتك إيجابية سيفهم الشخص الآخر.

● أنهِ المخابرة: أغلق السماعة وابدأ بالتفكير في المخابرة التالية التي تودّ إجراءها.

توفير وقت الناس في المخابرات الهاتفية

حتى الآن ذكرت وسائل توفير الوقت عند إجراء المخابرات ولكن ساعد الآخرين في توفير الوقت أيضاً باتباع القواعد التالية للمخابرات الواردة:

1 ـ لا يجب أن تسمح لهاتفك أن يرن أكثر من ثلاث مرات (12 ثانية) قبل الإجابة. إذا حصل هذا سوف تخسر زبائنك الذين لا يمكنهم الانتظار إلى أن ترد عليهم وسوف تخلق صورة سلبية بين الذين ينتظرونك.

2 ـ كل شخص في المكتب يجب أن يتحمل مسؤولية الإجابة على هاتف يرن، هذا معناه تدريبهم على أسلوب المخاطبة الهاتفية

الحسن وتزويدهم بكافة المعلومات عن المؤسسة وكيفية التعامل مع الأسئلة بسرعة وكفاءة. يجب أن تعلموا كيفية إيصال المتصل مع من يرد محادثته.

3 ـ يجب أن يكون هناك طريقة محددة لاستلام وإعطاء الرسائل.

● يجب أن يعلم الموظفون ما هي التفاصيل الضرورية إذا كان يجب إعادة الإتصال.

● يجب أخذ أرقام المتصلين حتى ولو أكدوا أن الشخص الذي يودون محادثته يعرف هذه الأرقام.

● يجب الإجابة كما يلي: صباح الخير، مساء الخير، تزويد رقم أو إسم الشركة أو الإثنان (إسم الشخص المجاوب) بِمَ أساعدك؟

هيكلية الجواب مهمة. كما شرحت سابقاً، (إبدأ حديثك بصباح الخير فهذا يجعل المتصل منتبهاً لأنه عند انتظاره لترد عليه في خلال 12 ثانية فإن عقل المتصل يمكن أن لا ينتبه لأول ثانية من الجواب) فإذا جاوبت بذكر إسم الشركة أو رقمها يمكن للمتصل أن لا ينتبه ويرتبك أو يسألك أن تعيد ذكرهما مما يشكل مضيعة للوقت لك ولهم وهذا يمكن تجنبه بسهولة. التعريف عن الشركة أو/ وإسمها هو مهم لتؤكد للمتصل أنه اتصل على الرقم الصحيح أو إذا كان الرقم خطأ لتفادي هدر وقت من أول الطريق.

تزويد الشخص باسمك يولّد علاقة إيجابية منذ البداية فهذا يظهرك ويظهر شركتك بمظهر الترحيب والصداقة.

4 ـ لا تجاوب على الهاتف وأنت تأكل أو تشرب أو وسط محادثة مع شخص في المكتب. إما أن تطلب من أحدهم أن يرد أو

تتوقف عما تفعله وأعط اهتمامك للاتصال.

5 ـ لا تضع يدك على سماعة الهاتف حتى تتكلم مع شخص قريب منك فهذا يُظهِر شركتك بمظهرٍ صغير وغير محترف.

6 ـ إذا وعدت أن تعاود الاتصال فقم به: ليس هناك ما يزعج الآخرين أكثر من اتصالات تبقى دون رد.

7 ـ إذا كنت لا تملك الجواب على سؤال أو مشكلة فاعترف بهذا وعد بأن تعاود الاتصال مزوداً بالمعلومات الصحيحة إما شخصياً أو بالاتصال بالشخص المناسب في شركتك.

8 ـ تفحص النقاط الرئيسية من حديثك مستخدماً الاصغاء الانعكاسي فهذا يمنع الأخطاء الغير ضرورية والمكلفة.

9 ـ دائماً أشكر المتصل لاتصاله.

10 ـ دع المتصل ينهي المخابرة ويغلق قبلك فإذا أغلقت قبله فهذا معناه إنهاء المخابرة بصورة غير ودية.

الآن إبحث في دفتر تعقب وقتك مسجلاً عدد المرات التي قوطعت بها بسبب المخابرات الهاتفية والتي تشكل عملاً بأولوية أدنى من الذي بين يديك. ثم قارن كم كان يمكنك أن توفر وقتاً لو استخدمت الأساليب المذكورة أعلاه لكنت استطعت أن تمنع هذا اللص من سرقة الكثير من وقتك.

الفصل الثامن

التغلب على الانتظار النهاب

«يمكن أن تأتي الأمور إلى من ينتظر ولكن تأتي فقط الفضلات التي تركها من اندفع».

إبراهام لينكولن

إلى أي مدى يمكن للناس أن تهدر وقتك بجعلك تنتظر يعتمد على عدة عوامل ليست كلها تقع ضمن سيطرتك. إن استهلاك وقت الآخرين أحياناً يُستخدم كسلاح من أجل التلاعب بالقوة.. كلما سما أمر إنسان كلما زاد من قدرته على هدر وقت الآخرين، أعلاها يمكن تدبير مواعيد تناسب وقتك بدلاً من وقت الآخرين وعند الضرورة تجعلهم ينتظرون امتياز مقابلتك بلا نهاية.

تلاعب القوة ـ لعبة الانتظار

يتعمّد بعض المدراء ذوو السلطة إبقاء الموظفين على انتظار للتشديد على مكانتهم، مثلاً اشتهر روبرت ماكسويل في جَمْع المدراء في الإدارة العليا وإجبارهم على رفس كعابهم خارج مكتبه وفي بعض الأحيان ليوم كامل.

«مكانتك في خط الانتظار يدل على مدى أهميتك» يعلق روبرت ليفن أستاذ علم النفس في جامعة كاليفورنيا- فريسنو. «كلما كان الخط

في انتظارك أطول كلما ازدادت أهمية الشخص. إن الحجز المسبق للمستشارين الماليين، المحامين المنفذين يزيد من أهميتهم حتى أن الأقل شأناً يصبح بمستوى المخلّص.

قاعدة غير مكتوبة في الجامعات الأميركية تنص أنه يجب على التلاميذ انتظار عشرة دقائق لمقابلة محاضر مساعد، 20 دقيقة لأستاذ مساعد و30 دقيقة لمقابلة أستاذ. وُجد أن هذه القاعدة مطبّقة بشكل واسع على التلاميذ عند إجراء امتحان عليهم في دراسة أقامها علماء نفسانيون.

أن تنتظر 15 دقيقة أكثر من الموعد المحدد دون تبرير أو اعتذار هو تلاعب بالقوة من جهة الشخص الذي سيُقابل. هناك بالتأكيد استثناءات لهذه القاعدة ولكن تقترح الأبحاث أنها مطبقة بشكل واسع لتضع المنتظِر في مستوى أقل من الذي سيُقابِل.

بالنسبة إلى مندوب المبيعات الذي انتظر أكثر من 15 دقيقة مشترياً مهماً قد يُبلّغ في أسلوب احتيالي» أنت تحتاجني أكثر مما أنا أحتاجك! أنت لا تملك المركز والأهمية في المناقشات التالية أكثر مني وعلى هذا يجب أن ترضى بشروطي». إذا سمح مندوب المبيعات لهذا الأسلوب أن يهز ثقته فإن نتيجة الصفقة ستكون لصالح المشتري.

في أية مقابلة تواجهك أمامك ثلاثة أجوبة:

1 ـ أن تسيطر على الشخص الآخر (الناس).

2 ـ أن تخضع للشخص الآخر (الناس).

3 ـ أن تتعاون مع الشخص الآخر (الناس).

● السيطرة: هذه المواجهة تدعى غالباً لعبة المجموع صفر.

هذا التعبير مشتق من لعبة «يأخذ الرابح كل شيء» مثل: البوكر حيث ربح أحدهم هو خسارة الآخر. لعب المجموع صفر تتميز بوجود رابح وخاسر.

● الخضوع: في هكذا اجتماعات إن ربح الشخص الآخر هو خسارة ظاهرية لك. أشدّد ظاهرياً لأن تبرير خضوعك التطوعي للشخص الآخر في المقابلة هو من أجل توقع التمتع بمكافآت كبيرة في وقت لاحق.

في كتاب صيني قديم عن الحرب: ينبغ فا معناه أن تغري أعداءك بأرباح صغيرة، فلسفة متبعة بنجاح من قبل المناقشين في المحيط الهادىء في صفقاتهم مع الغرب. يمكن أن نُشَبِّه هذا الأسلوب بلاعب الشطرنج الذي يسمح لخصمه أن يربح القطع الصغيرة ليستولي هو على الشاه مات. يمكن أيضاً أن تفتعل الإذعان رغبة في إرضاء شخص له مركز عالٍ بيده سلطة تقرير مستقبلك.

● التعاون: لعبة التعاون أو اللاصفر هي اللعبة حيث يربح جميع اللاعبون شيئاً من عملية التبادل وينهوا المناقشات مع الشعور بالرضى. ولكن يجب أن يُذكر أنه حتى في لعبة التعاون يجب أن تسيطر على المجريات مع الاذعان في مناسبات أخرى. بمعنى آخر يجب أن تتم المواجهة بأسلوب ليّن، مرن مع استعداد لتغري عدوك بأرباح صغيرة من المهم أن تضع هذه النقاط في فكرك عند مواجهة تقرير أيها الأحسن في التعامل مع التأخير الغير ضروري واللامعقول.

كيفية التعامل مع تلاعب القوة ـ التأخير

إن أحسن عمل تقوم به إذا جُعِلْت تَنْتظِر أكثر من الموعد المحدد

بـ 15 دقيقة يعتمد على ثلاثة عوامل:

● مركزك بالنسبة للشخص الآخر.

● سبب طلبك الاجتماع.

● الهدف الكلي المنوي تحقيقه.

إذا أردت أن تبقى على مستوى مساوٍ للشخص الآخر وأنت في وضع يسمح لك بهذا نصيحتي أن تغادر بعد 15 دقيقة إلا إذا كان هناك تفسيرٌ لائقٌ لهذا التأخير أما إذا تم تأخير الموعد المحدد بربع ساعة ولم يبرر أو برر بشكلٍ غير مقنعٍ عندها هذا بالتأكيد هو تلاعب بالقوة.

إن الشخص الآخر يحاول أن يهز ثقتك ويقلل من قيمتك بالتأخير المتعمد. بدلاً من إضاعة وقت أكثر، إشرح للسكرتيرة أو موظف الاستقبال أنه لن يمكنك التأخير أكثر وسوف تتصل لتحدد موعداً آخر. أطلب أن تصل الرسالة إلى الشخص المختص وتأكد أن هذا قد حصل. عند هذه النقطة، سوف تحصل ثلاثة أشياء:

1 ـ سيوافق الشخص الذي تودّ مقابلته على مقابلتك فوراً: هذا أحسن نتيجة بما أنها ستجعل الشخص الذي جعلك تنتظره عمداً على الحياد.

2 ـ قد يأتي تفسير معقول للتأخير مع تأكيد عدم جعلك تنتظر أكثر. تقبل هذا وارض أن تنتظر لدقائق قليلة أكثر. هكذا جواب سوف يزيل أية مصالح نفسية كان يمكن أن يتمتع بها الشخص الآخر.

3 ـ قد لا يأتي أي جواب: إذا حصل هذا فيجب أن تتخذ قرارك الأخير وتغادر يجب أن تفعل حتى ولو كانت الخسائر الظاهرة تزن أكثر من منافع رفس كعابك لمدة أطول. إذا بقيت تنتظر حتى تتم المقابلة،

عندها سيتمتع الشخص الآخر بالمنافع النفسية حتى ولو قام بالاعتذار عن التأخير وتكون وضعت نفسك في موضع الإذعان حتى قبل أن تباشر وهذا سيعمل ضدك في المناقشات التي ستلي.

قد تمر مناسبات لا يتوفر لديك أي جواب. مثلاً عندما يكون الشخص الآخر في مركزٍ أعلى أو أنك تحتاجه أكثر مما هو يحتاجك في هذا الحال كل ما تستطيع فعله هو أن تعلم أن الشخص الآخر يتلاعب بالقوة ضدك وأنه بحاجة ليشعر أنه يسيطر على الوضع. بدلاً من أن تشعر بحقارة هذه المعاملة الغير لائقة، تدارك حقيقة الموقف فأنت حقيقة المتوسل ولكن لا تترك هذا يهز ثقتك. إبق منشغلاً وعندما تُجمَع به، إجعله ينتظر دقائقاً قليلة لإعطائه استنتاجك، تنهي عملية حسابية أو وضع تقرير في ملف. إن هذا ليس فقط يعطي إشارة صغيرة للشخص الآخر بل يسمح لك أيضاً أن تسيطر على المجريات وهذا حسنة نفسية لك للدخول في مناقشات مهمة. هذا سيمكنك من تحويل مقابلة كان يسودها السيطرة بسرعة إلى مقابلة يسودها التعاون.

ستة طرق تُجنِّبك إضاعة الوقت بالانتظار

1 ـ دائماً أكّد موعدك

2 ـ نظم لتقلّل وقت السفر

3 ـ لا تصل قبل أكثر من خمسة دقائق عن موعدك

4 ـ أترك مجالاً للخطأ

5 ـ تأكد من إعلان وصولك

6 ـ إبقِ نفسك منشغلاً

1 ـ دائماً أكد، موعدك مسبقاً. خاصة إذا كان هذا يتضمن سفراً عبر البلدة. بعض المندوبين لا يفعلون هذا مخافة أن تلغى مواعيدهم فأفضل طريقة لتجنب هذه المخاطرة هي الاتصال بالسكرتيرة أو موظف الاستقبال قائلاً: «هذا....عندي موعد مع «ب» الساعة 10ر30 صباحاً (مهما كان الوقت) فقط لأعلمك أني قادمٌ على الطريق». حتى لو كان «ب» قد نسي الموعد، إن الاتصال سيقنعهُ بإفساح المجال لمقابلتك.

أسلوب آخر هو تأكيد الموعد بالفاكس أو رسالة ولكن تأكيد اليوم هو مهم خاصة إذا كان الموعد قد دبِّر منذ أسبوع.

2 ـ نظم مواعيدك بشكل يقلّل وقت السفر: إنه غريب كما يبدو أن يرغب بعض رجال الأعمال المنظمين جداً في السفر بين المدن لموافاة موعد ثم آخر. هذا يخلط بين الانشغال والأشغال وهذه غلطة ذكرتها سابقاً. ما دامت الدواليب تدور يشعرون بأنهم حققوا شيئاً. في بعض الظروف قد لا يكون من اختيار إلا تدبير مواعيد بهذه الطرق. على كل حال إن بعضاً من التدبير الحذر يخفف من الوقت المصروف للسفر كما أن أي تأخير غير متوقع قد يجعلك تفوّت موعدك.

3 ـ بالرغم من وصولك قرب مكان الاجتماع بوقت مبكر إلا أنك لا تدخل المكان قبل خمسة دقائق عن موعدك المحدد. هذا وقت كافٍ لإعطاء إسمك وتفاصيل موعدك للسكرتيرة أو لموظف الاستقبال أو لإيجاد طريقك إلى المكتب حيث المقابلة. إذا وصلت مبكراً كثيراً سوف توحي بإشارات خاطئة. تعني رسالة الوصول باكراً:

● ليس منشغلاً بصورة خاصة وليس ناجحاً.

● متحمساً زيادة لإجراء الصفقة أو لرؤية الشخص أو مهما كان موضوع الموعد الظهور قبل موعدك بقليل جداً أيضاً له مخاطر لأن أي تأخير في ردهة الاستقبال قد يجعلك تتأخر عن موعدك مما يجعل للمقابلة بداية سيئة في بعض الأحيان.

في كلتا الحالتين باكراً جداً أو متأخراً جداً يضعك في موقف نفساني ليس في صالحك.

4 ـ قلّل من التوتر متى أمكن بإفساح مجال للخطأ، بدلاً من القول: «سأراك الساعة 30ر3 بعد الظهر»، قل: «سأراك حوالي 30ر3 بعد الظهر» هذا يمكنك من الظهور قبل أو بعد الموعد بعشرة دقائق دون أية إهانة. قدرتك على تدبير هكذا موعد يعتمد بالطبع على نوع العمل وطبيعة العلاقة التي تربطك بالشخص الآخر.

وفي هذه الأيام حيث الزيادة الهائلة في ازدحام السير والتأخير الذي لا يمكن تجنبه فإن كثيراً من الناس يراعون عدم دقة المواعيد. إن الهاتف المتحرك يقلّل من التوتر إذ يمكّنك من الاتصال مباشرة إما للاعتذار عن التأخير أو تدبير موعد في حال حدوث أية مشكلة.

5 ـ عند الوصول أعلن عن إسمك واسم الشخص الذي تودّ مقابلته ثم انتظر في ردهة الاستقبال حتى يتم إبلاغ الشخص المطلوب رؤيته. إن ردهة استقبال متهمكة أو منظمة بشكل رديء عند حضورك لن يخفى على أحد في البناية.

6 ـ خلال الانتظار إبق منشغلاً. لا تجلس محدقاً في الفضاء أو قارئاً جريدة. ان هذا لا يهدر «الوقت الميت» الثمين فقط بل يوحي

برسالة خاطئة إلى الفريق الآخر. يقترح أنه ليس لديك أفضل من التعلق في ساحات استقبال الناس مما يقلل من قيمتك في عيونهم. إملأ الرسائل، قم بعمليات حسابية، إقرأ التقارير، المذكرات. إسأل موظف الاستقبال إذا كان بإمكانك استخدام الهاتف فنادراً ما يرفض لك هذا، فهذا لن يجعلك تستفيد من وقتك فقط بل تخفف عنك التكاليف أيضاً.

الفصل التاسع

هزم الإجتماع النهّاب

«هل أنت وحيد؟ تكره إتخاذ القرارات؟ إذاً إعقد اجتماعاً يمكنك من مشاهدة أناسٍ آخرين، قرارات فوق المحتمل، تشعرك بالأهمية وتؤثر على زملائك. البديل العملي للعمل. إعقد إجتماعاً اليوم».

قول مأثور

دائماً فكِّر بعمقٍ إذا كنت حقيقةً تريد إقامة إجتماع. يمكن أن توفر قدراً كبيراً من الوقت في معظم الشركات بإزالة الإجتماعات الرسمية السلابة للوقت.

متى أمكن، إتخذ قرارات بشكل غير رسمي، قم باجتماعات في البهو، حول آلة صنع القهوة، وحتى في الكاراج. تدل الخبرة أن الاجتماعات الرسمية تعقد فقط من أجل القرارات التي يعتمد عليها مستقبل الشركة وخُمِّن في المملكة المتحدة أن أكثر من أربعة ملايين ساعة أو 450 سنة تُهْدَرْ لحضور اجتماعات، في كل يوم عمل. بعض الاجتماعات مهمة ولا يمكن تجنبها إلا أن البعض الآخر يختفي فيها

الوقت دون عودة والشيء الوحيد المشترك بينهم هو أنه يمكن إقامة، هذه الاجتماعات بشكل أسرع وأكفأ. إن نسبة من آلاف الناس الذين يحضرون هذه الإجتماعات يقدمون اقتراحات بناءة، يعملون بذكاء للوصول إلى قرارات حساسة ويساعدون في حل مشاكل بينما هناك كثير غيرهم يغرقون في عظمة الذات، والتمتع بسماع أصواتهم، التحديق خارج النافذة وانتظار القهوة بشغف.

كيفية عدم عقد جتماعات

هناك ستة طرق حيث تتحول الاجتماعات إلى تكاليف تهدر الوقت:

1 ـ ماذا نفعل هنا؟ ينتج عن عدم تحضير الإجتماع أو غياب الهدف أو الخطة الشاملة. يحضر الناس دون معرفة لماذا وماذا يتوقع منهم.

2 ـ «إذا كان اليوم الثلاثاء فيجب عقد اجتماع». إجتماعات تعقد بسبب الروتين بدلاً من أي هدف واضح هي من بين أكبر سلابي الوقت. إنهم يعكسون المعتقد الغامض أنها فكرة جيدة لجمع الفريق دون تقديم أية مفكرة.

تجنب هذا الفخ بسؤالك:

- ما هو الهدف (الشامل أو الفردي) المنوي تحقيقه في استثمار الوقت (الفردي والجماعي).

3 ـ «هل يعرف أحد عما ستتكلم»؟ يمكن أن تنقطع الإتصالات قبل، خلال وبعد الاجتماعات. الفشل في توضيح المسائل خلال

الاجتماع يؤدي إلى الإرتباك، المناقشات الغير ضرورية، الفرص الفائتة وخيبة. إن عدم تواصل الآراء والقرارات الناتجة عن الاجتماع يمنع تنفيذ أية أفعال أو تغيرات قد تم الموافقة عليها.

4 ـ «النقم بشيء جري»! ليس حقيقة كما هو شائع أن الأشخاص يخاطرون أكثر من المجموعات وذلك بسبب ظاهرة تدعى «النقلة المجازفة» تعرّف إليها أولاً النفساني ج. أ ستونر خلال الستينات. لقد أظهر أن الاجتماعات تقترح سياسات ذات مجازفة عالية وتتخذ قرارات جريئة أكثر مما يقوم به الأشخاص على حسابهم. فُسّرت «النقلة المجازفة» بعدة تفسيرات تضمنت نشر المسؤولية على الحاضرين وتُمَكّن كل منهم من لوم الآخر على الأخطاء والحقيقة أن القائد ذو الماهر المجازف يمكنه أن يستميل أكثرية أعضاء المجموعة لآرائه.

صفة أخرى لبعض المجموعات: عدم تمكنهم من الوصول إلى استنتاج ويتكلمون بصورة لا نهائية عن الموضوع. يتجه من يحضر هكذا اجتماعات إلى الخلط بين المناقشة وبين أخذ القرار وهذا فشل البيروقراطيين الغير مهتمين بالوقائع التجارية.

5 ـ «من الأفضل الرجوع إلى المختصين»: يمكن للاجتماعات أن تُضَيّع الوقت والمال من خلال استخدام خاطىء للموارد، قد يحدث أن تمر الافتراضات الغير مدعومة دون تحد من قبل الحاضرين خاصة عندما يرفض الأعضاء أن يناقشوا آراء الخبراء.

في الاجتماعات الفعالة لـ فيل وجاين هودوجسون يتحدثون عن حرب النجوم جزء من قرار خاطىء لرونالد ريغان. نصب العلماء مرآة

على قمر إصطناعي من أجل عكس أي إشعاع لا يزر يطلق من الأرض. أن الرادار المسؤول عن هذه المرآة أعِد ليغلق على 13000 قدم، علو جبل في هاواي. ولكن لسوء الحظ لم يعثر في الأرض على جبل علوه 13000 قدم وبدلاً أغلق الرادار على القمر. نتيجة لهذا واجهت المرآة الفضاء بدلاً من الأرض وكانت تجربة فاشلة بـ مليون دولارا أخطاء كهذه والتي نادراً ما تحدث تحصل عندما يحضر الاجتماعات أناس تقودهم إفتراضات لم تُناقش وسبب هذا الإرتباك هو عدم التحضير للاجتماع جيداً مما يسمح للآراء المُسَيْطِرة أن تنتصر.

«عندما تكون في شك لا تفعل شيئاً» لأن الناس لا تقبل التغيير فإن كثيراً من القرارات المتخذة لا تنفذ أبداً. في حال تعطل الاجتماعات نتيجة تضارب المصالح فإن المسيرة تعود من جديد مع اهتمام بكل شيء كما من قبل.

كيف توفر وقتاً عند تنظيم الإجتماعات:

تتمتع هذه الإجتماعات المنظمة بقوة أكبر وإحساس بالمسؤولية أكثر يؤمن أن وقت كل شخص يصرف بحكمة. لننظر إلى 12 طريقة برهنت على فعاليتها وإنتاجيتها:

1 ـ أعِدّ أهدافاً واضحة
2 ـ زوِّد كل شخص بمفكرة مكتوبة
3 ـ حافظ على أدنى عدد من الحاضرين
4 ـ تجنب البدء على تمام الساعة
5 ـ إجعل الجميع واقفين عندما تكون الفكرة موجزة
6 ـ إستخدم أسلوب «كرة الحديث»
7 ـ تفحّص الموافقة باتخاذ إقتراحات بانتظام
8 ـ جرب نيوماواشي
9 ـ أيقظ الإهتمام من خلال التخطيط الحذر
10 ـ أجعل كل منهم يركّز
11 ـ إمنع نقاش الفرد للفرد
12 ـ إنه الاجتماع مع نداء للعمل.

1 ـ أعِد هدفاً واضحاً لإجتماعاتك

إسأل: أي هدف سيخدمهُ هذا الإجتماع؟ هل هو:

- إتخاذ قرار؟
- تحليل أو حل مشكلة؟
- تزويد المجموع بمعلومات؟
- تجميع معطيات عن حالة مشروع معين؟

كن واضحاً تماماً عن النتيجة التي تصبو إليها. سَجّلهُ كخط مُهمّة وضعْهُ فوق كل المهمات.

2 ـ زوِّد كل شخص بمفكرة مكتوبة.

يجب أن يكون لكل إجتماع مهما كان صغيراً مفكرة مكتوبة. يجب أن توزع مسبقاً متى كان ممكناً لتسمح بالتحضير. بدون مفكرة تتحول الإجتماعات إلى مجرد مناقشات عامة بدلاً من التركيز على مواضيع مهمة.

إسأل نفسك كيف تود الحضور أن يخرجوا من اجتماعك. ما هي التغييرات في مواقفهم وتصرفاتهم التي تصبو إليها؟ إشرح مفكرتك في بداية الاجتماع ثم انتقل إلى الهدف الرئيسي.

3 ـ حافظ على أدنى حد من الحضور.

إدعُ من هو بحاجة إلى أن يكون هناك. إحسب كلفة الإجتماع معتمداً على رواتب وتكاليف الحضور وأكتب هذا على جدول إلصقه في بيان مهمتك بحيث يمكن سحبه بسهولة.

4 ـ تجنب البدء على تمام الساعة.

أظهرت الدراسات أن الناس تلتزم بالمواعيد عندما لا يعقد الإجتماع في تمام الساعة. مثلاً كثير من الناس يصلون متأخرين عن إجتماع حدد في الساعة 10,00 صباحاً عن إجتماع حدد في الساعة 10,10 صباحاً. لماذا هذا؟ إنه غير واضح ولكن الشركات التي حوَّلت مواعيد بدء الإجتماعات عن تمام الساعة أعلنت التزام الناس بالمواعيد. يجب أيضاً تحديد نهاية الإجتماع والإلتزام به.

5 ـ إذا كانت المفكرة وجيزة، دع كل واحد واقفاً.

هذا مطبق في الإجتماعات القصيرة، حيث تُزال كل الكراسي من الغرفة ويبقى الحاضرون واقفين.

يقدم هذا الأسلوب منفعتين:

● تزداد يقظة الناس عند الوقوف أكثر من الجلوس فلا يفوت عليهم نقاطاً مهمة.

● لا يريد أحد أن يطيل الإجتماع، يمكن أن تناقش ما هو مكتوب في المفكرة بصورة أسرع وكفاءة أكثر.

6 ـ إستخدم أسلوب «كرة الحديث».

هذا يتضمن تمرير كرة من مطاط حول المجموعة والشخص الذي يتمكن من إمساكها هو الذي يسمح له بالتحدث. هذا يوفر وقتاً بمنع مقاطعته في الحديث بلا نهاية.

7 ـ تفحص الموافقة بإتخاذ إقتراعات بانتظام.

يتكلم الناس أحياناً لبث نظرتهم أكثر من حل عقد. إمنع هذا بأخذ اقتراعات غير رسمية من وقت لآخر لتقدير الموافقة إذا كان هناك موافقة إجماعية على فعل معين يمكن أن تلجأ إلى تصويت رسمي بدلاً من إضاعة الوقت على خلاف غير ضروري.

8 ـ جرب الأسلوب الياباني نيوماواشي

في اليابان إنه شائع أن يعقد إجتماعات من أجل التحضير لاجتماع وهذا يشجع زيادة تضخمية في الاجتماعات مما يُظهر نيوماواشي كمنقذ للوقت.

نيوماواشي يتضمن ضم مجموعات صغيرة من الإختصاصين لمناقشات موجزة قَبل حضور واحد أو اثنان منهم الإجتماع. مثلاً يجتمع مجموعة من المهندسين قبل يوم واحد من موعد الاجتماع

المهم وذلك ليحلوا أي سوء تفاهم حول مسائل مهنية وليوافقوا جماعياً على اتجاه معين.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب نشأ في ثقافة تشدد على الموافقة أكثر مما هو متبع بين أصحاب الأعمال في الغرب إلا أن الفكرة تبدو سليمة وأصبحت تُتّبع بكثافة فهي توفر الوقت بسماح إيفاد الأمر من الشخص المختص إلى إتخاذ قرارات سريعة.

9 ـ أيقظ الإهتمام من خلال التخطيط الحذر.

مارس تأثيراً إيجابياً على مواقف وتوقعات الحضور بـ:

● إجبار الكل على التحضير للإجتماع. مثلاً أنت تستطيع أن تعلن مسبقاً أنه يجب على كل شخص تحضير تقديم لمدة خمسة دقائق عن موضوع كبير واجهه أو واجهها منذ الإجتماع الأخير.

● خلال الإجتماع إختر متحدثين بصورة جزافية (إعتباطية).

● اجعل كل منهم يشعر بقيمة إشتراكه وأنه يمكن أن يكتسب معلومات مهمة من وراء الإجتماع.

10 ـ إجعل كل منهم يركّز

من الطرق لجعل الكل يركز قم بحساب كلفة الإجتماع (تطبيق القاعدة المعطاة في الفصل الثالث لكل الحضور) وأكتب هذه الأرقام على جدول بشكل كبير. عندما يدركون أن عدم إهتمامهم يكلف عندها سينتبهون إلى الاجتماع ويركزون.

11 ـ إمنع نقاش الفرد للفرد

إذا قام مشتركان بالتحدث مع بعضهما لأمور بينهما مستثنين باقي

المجموعة، عندما أعد جدولة الإجتماع وكأنه إجتماع بينهما ثم إستدعي إنتباههما للهدف الرئيسي للاجتماع.

12 ـ إنه الإجتماع بنداء للعمل.

شَجّع كل الحاضرين بإتخاذ خطوات للقيام بما تم الموافقة عليه ثم قم بهذا!

تفاصيل اجتماع الشبكة:

إحفظ جدول الإجتماع الرئيسي في كومبيوتر الدائرة حتى يكون في متناول كل واحد. هذا يسّهل جدولة الإجتماعات مع إعلام جميع من في المكتب.

تنظيم اجتماعات اكبر:

عندما يكون الإجتماع مؤلفاً من أكثر من إثني عشر شخصاً، إتّبع التعليمات المشروحة أعلاه وبالتركيز على:

- غيِّر في أصوات المحدثين من رجل إلى إمرأة وهكذا دواليك
- غير في شكل، مكان وأسلوب الاجتماع. أبق الحضور غير منتبه لما سيحصل.
- إستخدم عروضاً مقدمة من عمل فريق ومناقشات على لوح خشب بدلاً من السماح لشخص أو اثنين بالحديث لساعات.
- وازن المواضيع في المفكرة. تجنب السماح مثلاً لمحدث يتحدث عن موضوع واحد.
- القفز عن مواضيع يَجِدُه الغير مختص أقل أهمية مثل الموازنات المالية بين مواضيع لها صدى أشمل.

● تقسيم مجموعات كبيرة إلى فِرَقٍ صغيرة لتشجيع الإشتراك من قبل الكل.

● إذا إستخدمت الوسائل السمعية والبصرية، نوِّع بينهما.

● إستخدم الألوان على العدسات مما سيزيد إهتمام الحضور

توفير الوقت عند حضور الإجتماعات

إذا كنت تحضر إجتماعاً يخص شخصاً آخر، إتبع هذه القواعد العشرة:

● كن على الموعد. لا تهدر وقت الناس بالوصول متأخراً.

● كن جاهزاً. تأكد من حصولك على جميع المستندات ولخِّص لنفسك ما سيتم نقاشه.

● كن هناك إذا كنت بحاجة أن تكون هناك. إذا كنت تملك أية خيار في الموضوع جرِّب الإجتماع كما تجرب أي نشاط آخر.

● لماذا تحضر الإجتماع؟

● ماذا تتوقع أن تحصل منه وسيساعدك على تحقيق هدف؟

● ما هي التكاليف والمصالح؟

● كن مشاركاً. شارك في النقاش. لا تجلس بهدوء وتسمح للآخرين القيام بالحديث.

● كن منتبهاً. يُهْدَر كثير من الوقت لأن الناس لا تكلف نفسها بالإصغاء إلى ما يُقال ثم يناقشون في مواضيع نوقشت من قبل، ويسألون أسئلة قدم لها أجوبة سابقاً. إستخدم أساليب الإصغاء الإيجابية المشروحة في الفصل السابع.

● كن لك علاقة. تأكد من ملاحظاتك، تعليقاتك واقتراحاتك المواضيع الرئيسية في الإجتماع وليست مجرد عذر لتظهر حكمتك.

● كن موجزاً. قل ما تود قوله ثم توقف. تجنب الدوران حول الموضوع.

● كن مجاملاً. لا تقاطع محدثاً آخراً مهما كنت لا توافقه في النقطة التي يتحدث عنها. إسمح أن ينهي حديثه قبل التعبير عن رأيك.

● كن مركزاً على المواضيع لا على الأشخاص. كثير من الوقت يهدر في إجتماعات يهاجم فيه شخص آخر بدلاً من مناقشة المواضيع، إن المعارك الشخصية هي مدمرة وغير منتجة. يهدرون الوقت بإجبار الآخرين على الدفاع عن أنفسهم و/أو قذف تهمة عليهم مما يلهي الآخرين من التفكير بوضوح حول المواضيع الرئيسية.

● كن منفذاً ـ تابع الأمر. عندما يُتخذ قرار يؤثر بك، نفذه وتابع تنفيذه.

الأشكال البديلة للإجتماعات

هناك إتجاه متزايد في تنظيم الإجتماعات ـ خاصة تلك التي تعقد في البيوت والتي يشارك فيها الناس عبر شاشات الفيديو أو الكومبيوتر بدلاً من وجهاً لوجه. شركة كبيرة في هذا المجال مثل مهارات كندا الديناميكية والتي هي جزء من أي. ب. أم لديها الآن الآف المستعملين لها.

خلال هكذا إجتماعات يقدم الحضور آراءهم في شبكة الكومبيوتر ومن غير الضرروري التواجد في نفس الغرفة أو نفس البلد.

التحاور الكومبيوتري يمكن أن يضم أكثر من 35 مجموعة وبالإضافة إلى عدم الحاجة إلى السفر يوفر الوقت ويقدم المنافع التالية:

● لا خطر من تعطيل الإجتماع بسبب إصرار أحدهم على سيطرة المجريات. يمكن لكل الحضور أن يساهم على أسس متساوية.

● غفلان الاسم عن الإجتماعات تسُهل للموفدين من التعبير عن آرائهم حتى ولو كانت مختلفة وتعبرُ بصدقٍ ما تحب وما تكره.

● عندما يكون هدف الإجتماع هو التجديد هذه نقلة دماغية كهربائية تفتح باب الإبداعية.

● تخفيف الفحوى العاطفي للنقاش. عقد إجتماعات عبر الكومبيوتر لا يفتح المجال لنقاش مواضيع تسبب النزاع مثل ترقية الموظفين.

● يقدم الجهاز مرجعاً فورياً يؤمن حفظ التعليقات في مكانها عند نهاية الاجتماع.

إن حوار الكومبيوتر أو الفيديو غير مناسب لنقاش الفرد للفرد، نقاش المجموعات مثل النقابات التي تشك بإدارة التكنولوجيا أو عدم تقديم الخبراء آرائهم.

عدد متزايد من الشركات الكبيرة تشارك آراء متشابهة حول تحسين كفاءتهم من خلال تبديل إجتماعاتهم المنزلية إلى حوارات منظمة على الفيديو.

توفير الوقت عند السفر:

كما شاهدنا أن تسافر لحضور اجتماع هو هدرٌ للوقت. ولهذا

قبل أن تُعِد رحلة السفر، توقف وأسأل نفسك: «هل رحلتي ضرورية حقاً»؟ أحسب كم ستكلفك الرحلة (مستخدماً القاعدة في الفصل الثالث) وهل لا يمكن تحقيق هذا بشكل أسرع وأكفأ عبر الهاتف، الفاكس، البريد الإليكتروني. أو حوار الفيديو. إن هذه الخيارات الأخيرة توفر على الناس الوقت والمال والجهد في السفر وقطع مسافات لحضور اجتماع.

إستخدام وقت السفر بإنتاجية:

إذا كان لا بد من السفر، سافر بأسرع وأرخص الطرق لميزانيتك واستخدم ذلك الوقت بإنتاجية. وخلال السفر إستمع إلى شرائط تعليمية وتدريبية تمكنك من تحسين مهاراتك المهنية أو تمكنك من إكتساب مهارات جديدة. عدد من الشركات تنتج ملخصات مدونة في كتب واستخلاصات منشورات أهم الأعمال.

وهناك أيضاً شرائط تعلم اللغة وتدفع للحماس وشرائط تغطي مواضيع واسعة ومتنوعة.

القطار ضد السيارة:

متى أمكن سافر بالقطار بدلاً من السيارة لأنه وسيلة نقل أكثر راحة وأقل كلفة ويمكنك القراءة والكتابة واستخدام كومبيوتر نقّال.

لمسات من الأعلى

سير كولين مارشال، رئيس مجلس إدارة خطوط الطيران البريطانية

«إستثمر سائق. يعتبر الكثيرون فكرة أن يكون لديهم سائق هو تبذير ولكن تندهش حين تدرك كم انجزت من العمل في وقتٍ كنت تعتبرهُ وقتاً ميتاً. اقرأ البريد وأوراقاً أخرى وأجري الإتصالات الهاتفية. منافع العمل هذه تزن أكثر من كلفة إحضار سائق.

تتحمل الطائرات الضغط:

الطيران يجب أيضاً أن يستخدم للعمل المنتج سواء بالعمل أو أخذ الوقت للتفكير بأسلوب أو تقديم. أظهرت دراسة أن ساعة طيران في الدرجة الأولى يساوي 3 ساعات في المكتب. إذا نويت العمل إختر مقعداً قرب النافذة مما يجنبك الإنزعاج من قبل المارين، إختر أيضاً مكاناً بعيداً عن المطبخ أو دورة المياه لأنه من الأمكنة الأكثر إزعاجاً. تجنب المقاعد ذات الرأس لأنها لا تفسح مكاناً لرجليك، إجلس في الصف الأخير حيث يمكنك إبقاء حقيبتك معك خلال الرحلة. إذا أردت استخدام كومبيوتر نقّال، إسأل شركة الطيران إذ كان يمكنك ذلك بما أن البعض يمنع استخدامه خلال الرحلة، وهذا يصيب رجل أعمال مسافر بالإحباط لأنه كان ينوي استخدامه خلال ساعات الرحلة الطويلة بالرغم من أن عدداً كبيراً من خطوط الطيران يسمحون باستخدامه ما عدا عند الإقلاع والهبوط.

لمسات من الأعلى

مارتين تايلر، نائب رئيس مجلس إدارة هانسون تراست

«هذه الأيام جزء كبير من وقت المدير يكرّس لكثير من القراءة الضرورية ويمكن إستخدام وقت السفر في السيارات والطائرات لفعل ذلك. بالطبع إن الهاتف النقال (الخلبوي) قد برهن عن فائدته في الأعمال خاصة في استخدام ما كان يعرف بالوقت الميت وأنت تنتقل من مكان إلى آخر. ولكن بمكنك أيضاً إستخدام هذا الوقت الميت للتوقف والتفكير في أشياء أخرى حتى عندما تصل إلى المكان تكون جاهزاً للاجتماع التالي».

الفصل العاشر

توفير الوقت عند القراءة والكتابة

«تتألف صلاة اللورد من 56 كلمة، عنوان جتيصبرغ للينكولن من 268 كلمة، إعلان الإستقلال من 1322 كلمة ويتألف مرسوم الحكومة الفيدرالية والذي ينظم بيع الملفوف من 26,911 كلمة».

شكوى مجلس نواب
الولايات المتحدة الأميركية

إن قراءة وكتابة التقارير، المذكرات، الرسائل، الكتب، المجلات والأوراق، وسائر مستندات الأعمال تستهلك وقتاً لا بأس به من يوم عمل مدير متوسطي.

إن الزيادة السريعة في طلبات البيروقراطيين، قوانين الحكومة والأنظمة ثم إن الحاجة السريعة لمواكبة المعرفة المهنية والعملية تقترح أن الحالة قد تصل إلى أسوأ، إلا إذا اتبعنا خطوات في مناورة هذا النهّاب الأخير من بين السبعة النهّابين وقد ثبت أنهُ أسوأ النهّابين.

تحسين مهارتك في القراءة

لحسن الحظ لدينا مَجَالٌ رحبٌ في توفير الوقت بتحسين

المدرسة الابتدائية لتعليم المهارات في القراءة والكتابة.

تقترح الأبحاث أن رجالاً ونساء متعلمين جيداً يقرأون خمس مرات أقل من معدل سرعة قراءة وسطي وهي 200 كلمة في الدقيقة مع إمكانية قراءة 1000 كلمة في الدقيقة، لو قرأوا بسرعتهم الممكنة لكان الوقت الذي استهلكوه في قراءة كتاب ينخفض من 5 ساعات إلى 60 دقيقة أو حتى أقل.

يقع اللوم على هذه العادة في إضاعة الوقت على كيفية تعليمنا القراءة في المدرسة. يُطلب من الأطفال خلال دروسهم الأولى أن يقفوا ويقرأوا بصوتٍ عالٍ للمعلم وللصف وإذا فاتت عليهم كلمات يُطلب منهم أن يعيدوا قراءتها والنتيجة يُبطِّئون سرعتهم في القراءة بلا حاجة بـ:

- تحويل الكلمات إلى أصواتٍ داخل رؤوسهم.
- قراءة كل كلمة.

هذه الأساليب ليست ضرورية ولا مرغوبة، فالكلمة المطبوعة يمكن أن تُفسَّر بدقة دون تحويل الرمز المطبوع إلى أصوات بلا صوت. ففي كل المواد المطبوعة يوجد فائض في الكلمات بشكل يسمح بالتخطي دون خسارة للمعنى.

خرافات عن القراءة السريعة:

الخرافة: «القراءة السريعة من الصعب البراعة فيها وليس لدي الوقت»

الحقيقة: أي راشد متعلم يمكنه أن يضاعف أو يثلث سرعة

القراءة إذا بذل قليلاً من الجهد أو الوقت.

الخرافة: «تتضمن القراءة السريعة خسارة المعنى».

يضحك وودي ألن على هذا بعد أن تلقى درساً في القراءة السريعة فقد قرأ «الحرب والسلام» في أربعة دقائق، فقال: «إنه عن روسيا». يقلق الذين يقرأون من أجل العمل لا من أجل المتعة أن يفوت عليهم استيعاب بعض الحقائق المهمة، الأرقام والأفكار إذا قرأوا بسرعة لأنهم في بداية تعليمهم تعودوا على قراءة كل كلمة، فيشعرون بالذنب إذا فات عليهم كلمة مهما كانت لا أهمية لها.

الحقيقة: وجدت الأبحاث علاقة ضئيلة بين سرعة القراءة و الاستيعاب. تقرأ بعض الناس بسرعة وباستيعاب ممتاز في حين يقرأ الآخرون ببطء وباستيعاب ركيك للمادة.

الخرافة: «تشمل القراءة السريعة تدريب عينيك على اكتساب معلومات أكثر مثل فقرات بأكملها في لمحة واحدة.

الحقيقة: بالرغم من أن بعض الدروس كانت تُعلِّم هذه الطريقة، إلا أنه مضيعة للجهود. ليس اكتساب المعلومات من العيون هو الذي يُبطىء القراءة بل تحليلها في الدماغ. الآن للأخبار الجيدة.

القراءة السريعة سهلة:

ليس من شيءٍ صعباً أو مميزاً في التوصل إلى سرعة قراءة ما بين 800 و 1000 كلمة في الدقيقة مع أنه في الواقع يمكن الإبطاء عند قراءة مواد ذات تقنيةٍ عالية أو مُعقَّدة وهذا يُشكِّل لبعض المدراء جزءاً صغيراً من قراءتهم الأسبوعية الضرورية. سر القراءة السريعة هي في تبني الاتجاه الصحيح.

تجنباً للضلال مثلاً تخيّل نفسك تكتشف جزيرة مهجورة آملاً في العثور على معادن أو أفضل مكانٍ لبناء فندق جديد أو لزراعة جوزة الهند.

الطريقة لتحقيق هذا هي بالوصول إلى الساحل. الذهاب في اتجاه معين، سالكاً طريقك في المجهول ومسجلاً ملاحظات عن كل ما يقابلك في الطريق.

بوصولك إلى الجهة الأخرى، أيضاً تُعيد ما قمت به حتى تكون اكتشفت كل مربّع في الجزيرة. هذه الطريقة تستهلك وقتاً كثيراً ويمكن أن تُؤمن لك معلوماتٍ أكثر مما أنت بحاجةٍ إليه بمختصر إنك تُضيّع الوقت بإتباعك الطريق الخطأ. كثيرٌ من الناس يتبعون مثل هذا الأسلوب في القراءة، يبدأون من الصفحة الأولى، قارئين كل كلمة في كل سطر على كل صفحة حتى يصلوا إلى آخر الفقرة.

هناك طريقة بديلة وأكثر كفاءة وهي إكتشاف الجزيرة وأنت محلق في الجو. تبدأ من إرتفاع كافٍ يُمكّنك رؤية كافة الجزيرة ثم تدريجياً تهبط لتتفحّص أدق التفاصيل. وتحدد المواقع الأكثر فائدة لك ثم تحط وتنزل على الأرض لتكتشف المواقع التي حددتها مشياً على الأقدام وبهذا تكون حصرت وقتك على المواقع ذات الأهمية لأهدافك. إن القراءة الكفوءة ينطبق عليها أسلوب مماثل.

الإتجاه الكلي للقراءة

قبل قراءة أي كتاب أسأل نفسك ثلاثة أسئلة أساسية:

- «ما هو هدفي من قراءة هذه المادة»؟

● «أي من أهدافي سيتحقق بقراءة هذه المادة»؟

● «هل هذه المادة هي الوسيلة الأحسن لتحقيق هذا الهدف»؟

إذا كان ليس من سببٍ وجيه لقراءة هذه المادة فوفر الوقت وتخلّى عنها (الفصل الثالث).

إذا رأيت أن المادة تستحق تحقيقاً أكثر. تبنّى ما أسمّيه الاتجاه الكلي للقراءة الكفوءة. تخلل بسرعة الصفحات لتكون فكرة عامة عن شكل الكتاب ومحتواه، عناوين الفصول، عناوين الفقرات في الفصول، الخرائط، الصور وهذا يشابه اللمحة الأولى من الارتفاع العالي بالطائرة خلال هذه النظرة الشاملة البدائية حدد الفقرات ذات الأهمية في تحقيق أهدافك.

مثل إنسان يكشف جزيرة مهجورة، إن طريقة البحث تعتمد على ما هو الهدف من بحثه، فإن كان قصدُهُ مثلاً البحث عن النفط فإن الطُرق المستخدمة تختلف عن لو كان قصده تحديد موقع أفضل لبناء فندق، فلكلٍ علامات مختلفة. كذلك الأمر بالنسبة للقراءة فأن هدفك يُقرر ما هي الأفكار والوقائع، والأرقام المعروضة في الكتاب والتي لها علاقة بهدف قراءتك.

متى تعرّفت إلى هذه العلامات فإن الخطوة التالية هي تنظيم أفكارك، رسم خريطة في عقلك سترشد استكشافك التفصيلي للكتاب ويصبح بإمكانك التقرير إذا كان لا بد من قراءة الكتاب بأكمله. الآن وقد كوّنت فكرة واضحة ماذا تقدّم هذه الجزيرة. هل أنت أكيد من أنها تحقق هدفك؟ أو من المستحسن أن تختار جزيرة أخرى تحقق هدفك وهكذا بالنسبة للكتاب.

القراءة لتناسب حاجاتك:

لنفترض أنه قررت قراءة الكتاب، إن الخطوة التالية هي تنظيم مضمون الكتاب ليناسب هدف قراءتك. إفعل هذا بإعادة ترتيب الفصول أو الأجزاء بشكلٍ يناسب حاجاتك مثلاً عند قراءة كتابٍ مهني تجد أن الفصول5, 9 و 3 بهذا الترتيب سيؤمن كل المعلومات الضرورية، ثم قم بإستكشافها عن عمق مستخدماً تركيبة مؤلفة من ثلاثة طرق قراءة مشروحة أدناه.

المرحلة الأخيرة هي تحديد الأجزاء، الفقرات، الجمل أو الكلمات ذات العلاقة الوثيقة بالهدف إما بوضع خط تحتها أو التعليم عليها أو إضافة ملاحظات وتعليقات في الحاشية. إن هذه القراءة الفعّالة لن تمكّنك فقط من فهم أوضح بل ستزيد من تذكرك للمعلومات الرئيسية.

- تغيير ناقل الحركة عند قراءتك:

نقّل في خطواتك عند القراءة كما تغير ناقل السرعة في سيارتك وذلك لتأخذ بعين الإعتبار المطالب المتغيرة التي تود كشفها من الكتاب.

هناك ثلاثة معدلات للسرعة في القراءة:

● التخلل بسرعة. هذه أسرع طريقة للقراءة بسرعة بمعدل + 800 كلمة في الدقيقة. تقرأ بهذه السرعة لتجد أجوبة قصيرة لأسئلة تبدأ بـ من، ماذا، متى، أو أين:

● من كان يشمل؟

● ماذا يحدث؟

● متى حدث هذا؟

● أين حدث هذا؟

إحفظ هذه الأسئلة في رأسك وأنت تتخلل بسرعة الكتاب، ستجد أن الأجوبة تقفز مباشرة تجاهك.

● التفرس ـ سرعة متوسطة. هذا يشمل قراءة الكتاب ببطء أكثر بمعدل 400 ـ 800 كلمة في الدقيقة. هذا يمكنك من إيجاد أجوبة لأسئلة طويلة وأكثر تعقيداً بدءاً بـ لماذا وكيف:

● لماذا بعض الأحداث تحصل؟

● كيف حصلت؟

● الدراسة ـ تمهّل. أخيراً هناك قراءة دقيقة عندما يجب أن تستكشف المادة بتفاصيلها من أجل الحصول على معانٍ أعمق. ولكن مثل الجزيرة، فقط مساحة صغيرة يجب أن تُستكشف مشياً على الأقدام كذلك هناك أجزاء محدودة من الكتاب تتطلب وقتاً من أجل دراستها.

ـ إستخدم بطاقة للخطوات عند التخلل والتفرس.

أرشد عينيك بسرعة خلال التخلل والتفرس في الصفحة مستخدماً بطاقة (أو حتى يدك) كدليل خطوات بهذه الطريقة:

● ضع البطاقة أو يدك بشكل مسطّح على الصفحة فوق سطر الطباعة، بتغطية ما قرأته وهكذا تمنع إضاعة الوقت في إعادة قراءته.

● حرك البطاقة أو يدك نزولاً على الصفحة. حافظ على تحديقك على الخط الذي يلي الخط الذي تقرأه.

● عدِّل من سرعةِ قراءتك بتحريك البطاقة أو يدك ببطء أو سرعةٍ أكثر على الصفحة مع التأكد من إبقاء عينيك تخطو مع الدليل (البطاقة).

● لا تجرب قراءة سطرٍ بأكمله مرة واحدة فقط إعرف الكلمات مهما كانت التي تستطيع فهمها في كل سطر مع إبقاء البطاقة/ يدك تدفع عينيك إلى أسفل الصفحة.

تمرن على هذا في حلقاتٍ تدريبية تحرك فيها الدليل بسرعة أكثر منها في القراءة العاديّة هذا سيُشعرك بالراحة نحو القراءة السريعة. أعِدّ لنفسك أهدافاً واقعية لتزيد من سرعة قراءتك.

لفعل هذا يجب أولاً أن تقيس سرعتك الحالية كما يلي.

كيف تقيس سرعتك الحالية:

تناول مادة غير مألوفة مشابهة لأنواع الكتب التي عادةً تقرأها خلال العمل وأحسب كم من الوقت تأخذ لقراءتها على مستوى إستيعاب يوافق حاجاتك في دقيقة واحدة تماماً.

● أحسب عدد الكلمات التي قرأتها كما يلي:

1 ـ أحسب العدد الكلي للكلمات في عشرة أسطرٍ متتالية مثلاً، قد يكون 140 كلمة.

2 ـ إقسم الكل على 10 لتحصل على العدد المتوسطي للكلمات في السطر. في المثل الذي أعطيناه لنقل 14 كلمة في السطر.

3 ـ أحسب عدد السطور التي قرأتها في الدقيقة.

4 ـ أضرب هذا العدد من السطور بـ العدد المتوسطي للكلمات

في السطر لتقيس معدل سرعة قراءتك..

إذا كانت المادة متوفرة في شرائط للكومبيوتر إستخدم طريقة إحتساب الكلمة لتأمين فحصٍ أدق وأسرع.

قراءة ستة أنواع من كتب الأعمال الأكثر عامة:

بعد أن اطلعت على الطرق العامة المتبعة لزيادة سرعة القراءة، دعونا نأخذ الطريقة الأكفأ لقراءة ستة أنواع من كتب الأعمال والأكثر شيوعاً، وذلك بالتعرّف على أين يجب البحث عن المعلومات الضرورية. هذا يُمكّن عينيك من الإتجاهِ مباشرة نحو المكان الصحيح بدلاً من مطالعة كل المضمون ببحثٍ إعتباطي.

1 ـ كيف تقرأ الجرائد والمجلات بسرعةٍ أكثر.

في المجلة إبحث دائماً عن لائحة المضمون وتعرّف إلى ما له علاقة بهدف قراءتك. لا تضيّع الوقت بل إذهب مباشرة إلى المادة المعينة قاوم إغراء الإلتهاء بقراءة مواد شيّقة ولكن ليس لها صلة بالهدف. طريقة جيدة هي قص المواد التي لها علاقة ثم وضعها في ملفات مختلفة بتنوع أعمالك فقد يكون لديك واحد من أجل صفات منافسيك، آخر من أجل اكتشافات التكنولوجيا أو أساليب التسويق، ملف ثالث لطرق الإدارة، وملف رابع من أجل تحسين النمو الشخصي والصحة. إن تجميع مواد تتحدث عن نفس الموضوع من موارد مختلفة تكسبك معرفة عن كل ما يدور حول هذا الموضوع. إحمل معك ملفاً أو اثنان وإقرأ خلال الوقت الميت، أو خلال انتظار موعدٍ أو أثناء السفر بالطائرة أو بالقطار.

تحتوي الجرائد والمجلات على ثلاثة أنواع من البنود:

• مقالات الوصف: هدف هذه البنود أن تُعْلِم وتُسلّي. هي تؤمن المراجع، وتستخدم أمثلة ونكات تشرح النقاط الأساسية. هي عادة تبدأ بمثل عما في فكر الكاتب.

• تفرس المقالة مركزاً جهوداً على وسط وآخر المقال التي عادة تشرح الأفكار الرئيسية وهذه غالباً يُؤشَّر لها بنقاط سوداء كما فعلت في هذه الفقرة وباقي أجزاء الكتاب.

• الفقرات الأولى والأخيرة يمكن أن تتخللها دون فقدان المعنى لأنها تتألف فقط من فكاهات وأمثلة.

• مقالات الآراء: هذه صُممت لتجعلك تفكر بطريقةٍ معينة أو تقوم بتنفيذ عملٍ معين.

• غالباً تحتاج إلى قراءة الفقرات الأولى فقط التي تحتوي على الآراء أو الأعمال ثم قراءة الفقرة الأخيرة التي تلخصّ الأفكار الرئيسية.

• الفقرات في الوسط تحتوي على أسباب وأمثلة مسانِدة ليست ضرورية للإستيعاب ويمكن تجاهلها بأمان.

• مقالات الأخبار: هذه تحتوي على معلوماتٍ أكثر صعوبةً وأمثلة أقل مما تحويه مقالات الوصف.

• بما أنها تعطي للمعلومات أولويات بدءاً بِما يعتبره الناشر أهم الأخبار وخاتِماً بالأقل أهمية. إقرأ الفقرات الأولى والأخيرة قبل تفحص بقية المواد.

• في مجلات الأخبار، الخرائط والتصويرات يمكن أن تلخصْ الوقائع الرئيسية، الأرقام والأفكار. تفحص هذه أولاً لتكتسب فكرة شاملة عن المحتوى.

2 ـ كيف تقرأ مذكرات المكتب بسرعة أكثر:

إذا تفحصت مذكرات الشركة ستجد أنها تتشابه في المعلومات الرئيسية كالمورد، الموضوع والقصد (المعلومات أو الفعل المطلوب) موجودة في نفس المكان في كل منها.

● وفر وقتاً وحدّق بسرعة نحو هذه الأماكن في المذكرة لا حاجة أن تقرأها كلها.

● عند قراءة رزم من المذكرات، رتّبها حسب الأولوية مثلاً ضع المذكرات ذات الأولوية العالية في جهة الشمال وباقي المذكرات في جهة اليمين.

3 ـ كيف تقرأ تقارير الشركة بسرعة أكثر:

● إبدأ بأخذ فكرة شاملة حتى تتفحص جميع الأجزاء وكيف نظمت في تقرير واحد.

● تفحّص الصفحات كي ترى كيف حُضّر التقرير.

حتى لو كان هناك فهرس، يجب التفحّص والتفرس فيه كي ترى كيف وضعت الأشياء مع بعضها ولتحديد عناوين فرعية (ثانوية) أُلغيت من الفهرس.

● الآن أعِد فحص هدفك من القراءة. ماذا يمكنك فِعلَهُ بالمعلومات الموجودة في التقرير؟ كيف لمعرفة محتواه أن تحقق هدفك؟

● إعمل لنفسك لائحة بمحتويات التقرير على ورقة مسودة. دوّن الأفكار الأساسية والوقائع مع أرقام الصفحات.

● رتب المحتويات حسب أولوياتها بنظرك، وهذا يمكن أن يختلف عن تلك المطبوعة والتي تعكس أولويات المؤلف.

● أخيراً تخلّل، تفرّس أو أدرس الأجزاء المرتبطة بالموضوع ودائماً واضعاً هدفك في فكرك.

4 ـ كيف تقرأ الملخّصات التقنية بسرعة أكثر:

● تعرّف إلى هدف الملخص وهذا عادة موجود في الأمام. في أي ولأية ظروف يُطبّق؟ من يتأثر بالمعلومات الموجودة فيه؟ أي من أهدافك ستحقق بقراءته؟

● راجع المادة وخذ فكرة عن كل المؤسسة. كيف حُضّر هذا الملخّص؟ هل هناك خرائط، شروحات إلخ... التي تساعد في فهمك؟ إلى أي مدى المادة معقّدة؟

● إفهم منطق تأسيس المعلومات سواء بالترتيب، بالفعل بالظروف، بالتجمعات الشخصية إلى ما هنالك.

● تخلل وتفرّس الصفحات منهمكاً في وخارج أجزاء مختلفة من الموجز.

● لاحظ إذا كان هناك من عبارات خاصة يجب أن تنتبه لها وتذكر أن تَفْهم الملخص مثلاً. مقاييس سطح الأرض، عبارات مهنية، رموز الشركة، تعريف وما إلى هناك. إذا كانت غير مألوفة لديك، دون ملاحظاتك على ورقة مستقلة وفتش عن معانيها قبل القراءة.

5 ـ كيف تقرأ كتباً تقنية، تقاريراً وأوراقاً بسرعة أكثر:

سبعة عوامل تجعل هذه من المواد أكثر إستهلاكاً للوقت من كل المواد التي قرأت:

● مضمون المعلومات يتطلب فهماً عالياً، ولا يوجد فيه زوائد

مما يؤدي إلى تجهيز العقل إلى ما فوق احتماله.

● تتطلب عادةً مستوى معيناً من المعرفة حول الموضوع.

● الأفكار قد تكون معقّدة وتتطلب تفكيراً حذراً.

● تُستخدم عبارات مختصة بالتقنية وتتطلب تفسيراً دقيقاً.

● يكون الأسلوب عادة هراءً والمادة منظمة بشكلٍ رديء.

● حجم الطباعة قد يكون صغيراً والمعلومات موجودة في جملٍ طويلة وفقرات مهلكةٍ.

● الأشكال الهندسية، الشروحات، الخرائط والمعادلات غالباً توضع في غير مكان تفسيرها.

كيفية قراءتها: مثل ما سبق، إبدأ بتعرف هدفك في القراءة. إسأل نفسك:

● «ماذا أحتاج/ أريد من هذه الكتب»؟

● «ما هو مستوى الإستيعاب الضروري لتحقيق الهدف»؟

● «هل قراءة هذا الكتاب/ التقرير هو أفضل وسيلة لتحقيق هدفي»؟

● «هل هو أو هي لديه/ لديها سلطة في هذا المجال؟ هل مؤهلات الكاتب كافية لجعل استثماري لوقتي له قيمة»؟

● «ما هي حداثة هذه المادة؟ تذكر أنه في كثير من مجالات التقدم السريع فإن التقرير ما أن ينشأ حتى تنتهي صلاحيتهُ.

إذا قررت أنه يجب قراءته فاستخدم الطريقة الإجمالية:

● إبدأ بالحصول على فكرةٍ شاملة عن المقال كيف حُضّر؟ هل يحتوي على وصف، حالات عن الماضي، مشاكل وطرق حلها؟ هل

الأفكار الرئيسية مُفسَّرة أو هل يجب تخمين فهمها؟ ما هي المساعدة المزوَّدة للقارىء؟ هل يوجد مثلاً قاموس يشرح العبارات التقنية؟ هل يوجد لائحة بالموجودات وإذا وُجدت هل هي مُفصَّلة أو سطحية؟ إذا كانت سطحية قد يساعدك أن تحضر لنفسك لائحة تفصيلية بالموجودات.

● تعرَّف إلى الكلمات والعبارات الأساسية التي تحمل أفكار المؤلف الأساسية. إذا كان من بينها ما هو غير مألوف وضِّح فهمك لكل منها قبل متابعة القراءة. هكذا تكون المفاتيح موجودة في أماكن يمكن أن يُتنبأ بها في التقرير أو الكتاب مثل القاموس أو الفهرس أو لائحة الموجودات خاصة إذا كانت مفصَّلة. هذه اللائحة تؤمن فكرة عامة عن كيفية تنظيم النص.

ـ سجل ملاحظة أيضاً من قراءة المقدمة.

كثير من القراء يتخطون هذه معتقدين أن هذا سيسرِّع قراءتهم ولكن بما أن كثير من الكتّاب يَذكُرون قصدهم الرئيسي من الكتاب أو التقرير في المقدمة فعليه يجب قراءتها. تُلخِّص المقدمة النص كما تشرح المفهوم الرئيسي.

ـ ثم إقرأ الفقرات الأولى والأخيرة من كل فصل أو تقرير. لا تُسرِّع قراءة أي شيء في هذه المرحلة، بل إقرأه بعمق وعندما تفعل هذا، راجع ما قرأته ثم دوِّن أية أسئلة يمكن أن تخطر ببالك. لخِّص في فكرك كل فصل أو جزء إلى ستة أقسام على الأكثر ثم اسأل نفسك مرة ثانية:

هل أنا بحاجة إلى قراءة كل هذا؟ إذا كان جوابك ما زال «نعم»

إبدأ بقراءة الأجزاء أو الفصول الأكثر ارتباطاً بحاجاتك. لا تفترض أنه يجب البدء من الفصل الأول حتى النهاية إن هذا يناسب الكاتب ولكن لا يناسبك وعند الضرورة رتّب المواد حسب ما يناسبك واقرأها حسب ترتيبك.

● بعد قراءة جزء من التقرير أو الفصل. توقف واعكس في فكرك المواد المحتواة.

● أربط المعلومات الجديدة بما تعرفهُ عن الموضوع.

● إكتشف أيٍ من الأجزاء هي أكثر صعوبةً ونمي وسيلة للتعامل مع هكذا مشكلة وأخلق لنفسك تعريفاً لها قبل متابعة القراءة.

● قسّم الفصول أو الأجزاء الطويلة إلى أجزاءٍ أقصر. قدّر كم يبلغ طول كلُ جزءٍ ثم اجعلها من أهدافك المميزة في القراءة فهذا يسّهل عليك التركيز على المادة إذا قررت ببساطة أن تقرأ متى ينفد منك الوقت أو تضجر.

● إقرأ بمرونة مستخدماً الإتجاه الكلي. تخلّل، تفرّس أو إحصل على فكرة شاملة ثم ضخم دراسة الفقرات التي تتطلب إنعكاساً دقيقاً.

● بعد إطلاعك على التقرير تذكّر أن تقرأ بفعالية بعد أن تعطي عنواناً لكل فكرة رئيسية، مفهوم ومعلومات في النص إذا كنت غير قادرٍ أن تكتب على الكتاب أو على التقرير فقم بتصوير نسخ من المواد المعنية بالأمر. بعد دراسة الأجزاء المعقدة، أعد تنقيحها لتقلل من طول المادة ولتزيل المعلومات التي ليس لها علاقة بالهدف.

● ضع خطاً تحت الأجزاء التي تتطلب دراسة أكثر.

● ضع لوناً على الكلمات والعناوين الرئيسية في كل فقرة.

ضخم دائماً وتنقل من القراءة الشاملة إلى الدرس الوطيد للتفاصيل الرئيسية ومن ثم إلى الإطلاع الشامل.

6 ـ كيف تقرأ وتتعامل مع بريدك بسرعة أكثر.

في خلال مدة الحياة يتوقع الناس أن يستلموا على الأقل 50,000 عبارة من البريد المباشر معروف «بالبريد التافه» لنفترض أنه يلزمك 60 ثانية لتفتح وتقرأ كل منها سوف تصرف 20 أسبوع عمل أو خمسة أشهر من حياتك لا تفعل شيئاً آخراً. هل ينتج عن قراءة هكذا بريد واستهلاك وقتك مردوداً له قيمة يعتمد على ما تحقق من أهداف في الحياة.

في معظم الحالات هناك واحد من عشرة أن هذا البريد سيكون له فائدة إذا إمتنعت عن قراءته كله وقرأت فقط 10 بالمئة منه ستستهلك أسبوعين فقط ولكن إذا إستخدمت القراءة السريعة المشروحة أعلاه بمكنك خفض الوقت المستهلك بتحديد ما إذا هذا المستند يحتوي على معلومات لها أهمية أم لا مما يقلل من الوقت المستهلك من دقيقة إلى 15 ثانية وهكذا يصبح مجموع الوقت المستهلك أقل من أسبوع.

تَعامَلْ مع رسائِلك والبريد الآخر كما يلي:

● إفتحها فوق سلة المهملات حتى ترمي ما ليس له منفعة.

● تعامل مع كل عبارة مرة واحدة. قرر ما تود فعله حتى لو أردت وضعه في ملف عمل.

● إن وضع كل نوع عمل في ملف لوحده يزيد من الإنتاجية والتركيز فإن وضع مراسلاتك في ملف عمل والتعامل مع محتواها

على دفعة واحدة يستهلك وقتاً أقل.

• جاوب بالهاتف إما بالصوت، بالفاكس أو البريد الإليكتروني متى أمكن.

• دوّن تعليقاً صغيراً على الرسالة الرئيسية ثم أرسلها بالفاكس أو بالبريد بعد أخذ نسخةٍ عنها لسجلاتك.

كيف توفر وقتاً في الكتابة

إن الكتابة لكثير من الناس حتى لو كان مذكرة قصيرة كابوس يستهلك وقتاً. يماطلون ويحدقون في الورقة البيضاء يفتشون عن الكلمات المناسبة لتعبر عن آرائهم. يكتبون أسطراً قليلة ثم يمحونها. يبدأون مرة أخرى وأخرى يشعرون بعدم الاقتناع بما كتبوه وهكذا حتى يمر الوقت ويقترب خط النهاية.

لا شيء سيجعلهم يكتبون التقرير، لا المماطلة ولا طلب جزء من نسخة سهلة. هناك خطوات تحسّن سرعة وكفاءة كتابة نص.

1 ـ كن واضحاً عن ماذا تريد قوله:

لتكتب بوضوح يجب أن تكون أسست في فكرك السبب الرئيسي لتحضير النص. هذا يحدد منهاج كتابتك ويسمح لك بالتركيز على الموضوع واضعاً رأيك فيه. كلما حضّرت الأطروحة بتنظيم وبوضوح أكثر، كلما نجح الخطاب أكثر.

هل النص موجهٌ ليؤمن معلومات، يقنع الناس بتبني عمل ما أو مزيج منهما؟ أكتب جواباً لهذا السؤال في فكرك وأسس تقديم عرضك. بعد هذا تعرّف إلى النقاط المهمة ونمّي أطروحتك وهذه

يجب أن تنظم بطريقة منطقية، ثابتة وذات معنى مثلاً:

- الترقي والعلاج
- المشكلة والحل
- السبب والمؤثر

2 ـ حضّر ملخصاً

بدون الملخص يكون تنظيم النص إعتباطياً، فأن الملخص يجبرك على التفكير بآرائك ويضعك على الخط. تمرينٌ مفيدٌ يمكن أن تقوم بهِ هو تلخيص النقاط الرئيسية في 50 كلمة على الأكثر هذا العدد من الكلمات يمكن قراءته في 20 ثانية باستيعاب معقول.

- إبدأ بمقدمة، أذكر أهدافك والمناطق التي تود تغطيتها.
- ثم لخصّ جسم النص فقرةً فقرة.
- أخيراً إستنتج ويجب أن يكون إستنتاجك واضحاً ومقنعاً.

طريقة لفعل هذا هو بكتابة سلسلة من العناوين، كلٌ مع النقاط المتعلقة بها. هذا يسمح لك برؤية الشكل الإجمالي. إذا وجدت مثلاً عنواناً يشملُ كثيراً من النقاط فهذا يعني أنك شملت تفاصيلاً غير ضرورية أو من الممكن أن تقسّم ذلك العنوان إلى إثنينِ أو أكثر.

- حافظ على بساطة النص.
- حافظ على وضوحِ نقاطك وادعمها جيداً
- حافظ على إيجازها (هذا صحيح خاصة عند كتابة تقديم عليك قراءته بصوت عالٍ مما يأخذ منك وقتاً أكثر من كتابته)

3 ـ المباشرة

يوافق معظم الكتّاب ـ بما فيهم أنا ـ أن أصعب جزء هو البداية.

وقد يكون أصعب عند تحضير تقديم يُقرأ بصوتٍ عالٍ أمام حضور إنتقادي.

هاهنا عشرة طرق تساعدك على المباشرة:

● عند تحضير المسودة الأولى لا تقلق كثيراً لتحصل على مضمون صحيح 100٪. إنه من الأفضل أن تسمح لأفكارك أن تتدفق بسرعة على الصفحة حتى ولو على حساب جمل معكّرة أو فقرات نصت بشكل رديء.

لا تهتم إذا وجدت هذه النسخة مفككة أو طويلة جداً إنه من الأسهل أن تنقّح الآن من المسودة الأولى بدلاً من كتابتها في أول الأمر.

● المحافظة على خطى كتابة سريعة يساعد على تدفق أفكارك ويؤمّن أن تُسمع الكلمات عادية عند لفظها بصوت عالٍ.

● متى تدفقت أفكارك لا تقف لتعيد قراءة ما كتبته وإلا ستضيع أفكارك منك. إذا وجدت صعوبة في المباشرة فقط دوّن أية أفكار تخطُرُ ببالك لها علاقة بالتقديم.

عند الكتابة أنظر إلى طول الجمل وتجنب الجمل الطويلة، كقاعدة عامة كلما قصرت الجملة كلما كان أحسن.

● ما زلتَ عالقاً؟ بدلاً من كتابة أفكارك، فقط قلها بصوتٍ عالٍ إلى آلة تملي النص. إن التعبير عن آرائك يقطع أية حواجز لإبداعيتك.

● إذا كنت تكتب تقديماً محكياً إستخدم «أنتم» و«لكم» في البداية حتى يتسنى لكل عضو من تقفّي إرتباط الموضوع بحاجاتهم.

● عند تحضير عروض أو تقديم مُقنِع تجنَّب إستخدام كلمة «منفعة» وبدلاً من ذلك إشرح نتائج شرائك ذلك المنتوج أو الخدمة المقدَّمة.

● أكتب لائحة بهذه المنافع مستخدماً كلماتٍ رئيسية، كلما كانت أقل كلما كان أحسن. الآن حضِّر تقريراً صغيراً عنها.

● إنه من المهم استخدام تعابير تقنية في محلها وتجنَّب الرطانة متى أمكن. هذه كلمات تدل على سعة معرفتك! ولنفس السبب إلغِ أية كلمات يبدو فيها التباهي، الخطورة، الإنطواء تحت الرعاية أو التحذلق.

● إعادة التذكر أحسن ما تكون في بداية الحديث وآخره.

أما الأجزاء في الوسط فمن الصعب تذكرها. يدعو علماء النفس هذه بالتأثيرات «الأوَّلية» و «الحداثة». تأكد من تلخيص الوقائع الرئيسية، الأرقام، الأفكار والمناقشات في البداية ثم لخصها مرة أخرى في النهاية.

● إطرد عبارة لا تضيف شيئاً على رسالتك مثل:

1 ـ «تذهب دون قول. . .» لماذا تقولها إذاً؟

2 ـ «إنه من الصعب ضرورة تكرار. . .» لماذا تكررهُ؟

3 ـ «أحب أن أبدأ بقول. . .» فقط قُلْهُ!

4 ـ أشعر بكل ثقةٍ أنك ستفهم. . .» لا تراهن على ذلك!

أخيراً تذكر أنه مهما كان أهمية موضوع النص أو المنطق، فإن قُرّائك سيستطيعون متابعة تفسيراتك ومناقشاتك بسرعةٍ وسهولة حسب ما تسمح طبيعة المادة التي حضَّرتها.

الفصل الحادي عشر

التعرّف إلى أهدافك

«بمرور سنة وراء سنة يصبح استعدادنا في تحقيق الأشياء التي نكافح من أجلها أحسن. لكن من أجل ماذا نكافح؟»

«لورنس بيتر، مؤلف مبادىء بيتر

في الفصول السابقة، أوضحت طرقاً عملية لتخفيض هدر الوقت وذلك بتغيير طرق تنفيذ بعض الأعمال والتأكد ما إذا كان هناك من حاجة لتنفيذها.

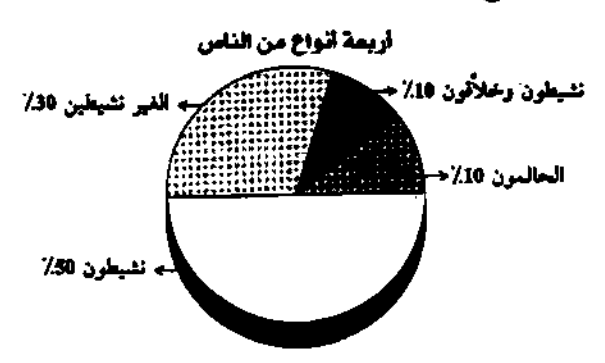
لجعل كل ثانية لها معنى يجب أن تدرك بوضوح إلى أين تريد الذهاب في الحياة، ماذا تريد أن تفعل، أن تكون وأن تحقق.

إن أهداف الحياة المعرّفة جيداً تقع في قلب إدارة الوقت الفعّالة، بدونها لن تعرف كيف تستثمر وقتك بالطريقة الأحسن ولن تدرك إذا كان ذلك الاستثمار له مردود يستحقه.

انحرافات بلا هدف

منذ 2000 سنة علّق الفيلسوف الروماني لوشيوس أنيوس سينيكا أن سفينةً بدون مرفأ «ليس من ريح - يهبُّ لها من الجهة المناسبة».

لكن بالرغم من أهمية إعداد أهداف، إن معظم الناس يهدرون حياتهم على متن سفينة سينيكا المنجرفة بلا هدف فهم دوماً يقذفهم دوران القدر تارة إلى الأمام وتارة إلى الخلف بدون أي إدارة دفّة وبدون أي هدف معيّن بدلاً من العمل بثبات وكفاءة نحو أهداف واضحة يصبح الإنسان ضحية الحظ والظروف.



كم من الناس تفشل في إعداد الأهداف؟ تقترح الأبحاث أن هذه النسبة عالية بمعدل 97٪ من سكان العالم! أظهرت دراسة أن 30٪ من سكان العالم هم غير نشيطين: ليس لديهم أهداف ويتصرفون فقط عندما يُخبرون ماذا، أين وكيف تُنفذ الأهداف بواسطة شخص آخر. 50٪ هم نشيطون تبعاً لـ معناه يردُّون الحوادث بدلاً من محاولة خلق تغير أو سيطرة قدرهم.

10٪ أخرى هم الحالمين مليئين بالمشاريع الخيالية لكسب الشهرة والثروة. لسوء الحظ أهدافهم غير محكمة وغير واقعية فلا يستطيعون أبداً أن يحققوها.

هذا يترك 10% من السكان هم نشيطون وخلاّقون بدلاً من انتظار إخبارهم ماذا يجب فعله، أو بدلاً من ردّ حوادث الآخرين أو بدلاً من هدر حياتهم بالأحلام، إنهم جماعة يدخلون الحياة ويجعلوا الأشياء تحدث. إنهم لا يرضون بالصفقات التي تزودها يد الحياة بل يزوّدوا أنفسهم بيدٍ أفضل وصفقاتٍ أحسن. يحدثون تغيرات ويسيطرون على حياتهم بنشاط. لا ينظرون إلى التغيرات كتهديد بل كفرصٍ مفتوحة لهم.

حتى بين هذه المجموعات فإن إعداد الهدف يبقى اعتباطياً وغير واردٍ. أظهرت دراسة سنة 1953 عن صف يال أن 3٪ قد أعدُّوا لأنفسهم أهدافاً في الحياة.

ولكن أظهرت الأبحاث أن بين هذه النسبة الصغيرة وُجد أنجح الرجال والنساء في كل حقلٍ من المساعي الإنسانية كما أنها شملت كبار رجال ونساء الأعمال، الشخصيات الرياضية المغامرين المدهشين الناجحين والمثقفين الفائقي الاحترام، صحافيي العالم، الكتّاب والفنّانين، علماء حائزين على جوائز وأفضل المسلّيين. لقد فاقت هذه 3٪ زملائها في الصف إن من ناحية الإنجاز أو الكسب بحوالي مئات المرات.

الأهمية القاطعة لتحديد أهداف لنفسك

معظم النساء والرجال اعترفوا أنه بدون هدف، حياتهم لا اتجاه لها. إنهم يوافقون أنه بالرغم من طموحهم فإن فشلهم في اتباع ممر واضح في الحياة منعهم من إنجاز كامل.

وهم معجبون بالناس الذين أعدّوا أهدافاً وسَعَوْا لتحقيقها ويعترفون أن غياب الأهداف يجعل مستحيلاً تحديد كم من الوقت

مُدِير. وبالرغم من كل هذا فإن عدداً هائلاً من الناس لا يُعِدّ لنفسهِ أهدافاً ثابتة. لماذا هذا؟ لماذا يهمل إعداد الأهداف حتى من قبل أكثر الرجال والنساء تنظيماً وطموحاً؟

زوّدتني الناس بستةِ أسبابٍ معروفة تجعلهم يَهمِلون تحديد أهداف مدوّنة. إذا كنت بين هؤلاء الذين لم يهتموا بتزويد أنفسهم بأهدافٍ فربما بعضاً من هذه الأسباب تخرجك من عدم تصرفك.

1 ـ «من يحتاج إلى أهداف؟ لم أفعل شيئاً عاطلاً في الحياة مع أنني لم أعِد أية هدف»؟
2 ـ «أهدافي في رأسي. لم أحتج يوماً إلى تدوينها».
3 ـ «إعداد أهداف يزيد من خطر فشلي».
4 ـ «تحقيق أهداف يعني أن يتوقع الآخرون الكثير مني».
5 ـ «وجود أهداف واضحة يسرق العفوية من الحياة».
6 ـ «كيف أحدد أهدافي؟ أريد الكثير من الحياة».

كفى أعذاراً! لأن هذا ما هو عليها لنفتش الآن عن الحقيقة:

1 ـ «من يحتاج إلى أهداف؟ لم أفعل شيئاً عاطلاً في الحياة مع أنني لم أعِد أية هدف».

هذا مشابه لقولك أنه مهما يحدث لك في الحياة ستكون موافقاً عليه إنه مثل قبطان طائرة يقول للمسافرين أمام عامة الناس أنه لديه أخباراً سيئة وأخباراً جيدة. أما الأخبار السيئة فهي أن الصاعقة قد ضربت معدات الملاحة وأنهم ضائعون في العاصفة فوق الجبال وليس

لديهم أية فكرة إلى أين يذهبون. الأخبار الجيدة أنهم متجهون بسرعة 600 ميل في الساعة.

2 ـ «أهدافي في رأسي. لم أحتج يوماً إلى تدوينها».

إن الأهداف التي لا تدوَّن تعتبر بالوجه الأصح نوايا. لتحقيق طموحاتك يجب أن تتحول إلى أفعال واضحة، وإذا بقيت هذه الأهداف في رأسك فستنتمي إلى الـ 10٪ الحالمين كما هو مشروح أعلاه. أذكُر منتج أسطوانات استلم رسالة من مشروع ملحِّن والتي نصت: «لديَّ أغنية رائعة قد تضرب الرقم الأوَّل، ولكن لسوء الحظ إن الكلمات والموسيقى عالقةٌ في رأسي» قال المنتج: «هذا رائع، أرسل لي رأسك لأرى ما يجب فِعْلَه»!.

نفس الشيء ينطبق على إعداد الأهداف، ما دامت مقفلة في جمجمتك فلن ترشد أفعالك يوماً بيوم. بل ستساعدك في اكتشاف طريقك في الحياة مثلما قد تفعل طائرة ميراج بمسافر تائهٍ في صحراء.

معظم الناس التي تفشل في تدوين أهدافها يختمون أيامهم بتكرار أحزن عبارة في لغتي: «ماذا يمكن أن يكون»!

3 ـ «إعداد أهداف يزيد من خطر فشلي».

إنه صحيح. ولكن هل ستحقق شيئاً له قيمة بدونها؟

سألتني مرة ناشرةٌ أميركية: «كيف سأتأكد أنني لن أنشرُ كتاباً سيفشل؟» أخبرتها أن الجواب بسيط. إذا توقفت عن نشرِ أية كتاب فهي ستتأكد أنها لن تواجه فشلاً أبداً!

لقد قيل أن توماس أديسون، المخترع الأميركي الكبير قد امتحن 1000 نوع مختلف من المواد تستخدم كسلك حراري في لمبات الضوء الكهربائيةً قبل العثور على أحدها ـ تانغستين ـ التي نجحت، فعلّق

أحدهم أن هذا يكثيفُ أنهُ فشِلَ 1000 مرة، فأجاب أديسون: «على العكس، إن هذا يعني أنني اكتشفت 1000 طريقة كيف لا يمكنك صنع لمبة»!

فلسفةٌ مشابهةٌ لهذا لكاتب المسرحيات الإيرلندي جورج برنارد شو علّق أنه عندما كان شاباً، تسعة من عشرة من الأشياء التي كان يحاول عملها كانت تفشل فحلّل ذلك قائلاً: «هذا دفعني لأقوم بعشرة أضعاف».

عندما تُعِدّ لنفسك هدفاً معقّداً وتدخل معظم الأهداف التي لها قيمة هذا المضمار فسّر النجاح يمكن في تقسيمها إلى أهدافٍ ثانوية يمكن إدارتها وتكون واثقاً من إنجازها. أن تعمل على مهل ولكن بثقة نحو الهدف الكلي فأنت لا تقف في فرصة أحسن للإنجاز فقط، ولكن تحقق الثقة بالنفس والحماس. استعد لإبقاء ركن الراحة خلفك، يعرف الرابحون في الحياة إلى أين يتجهون. ويذهب الخاسرون إلى حيث يُرسلوا. الأخدود هو قبر رُفِست أطرافُه.

4 ـ «تحقيق أهدافي يعني أن يتوقع الآخرون الكثير مني».

صح، وأولهم أنت. النجاح مثل الفشل يعوّد على الإدمان فهو من أقوى أنواع المخدرات في العالم. أتذكر سؤالي لرئيسة الأساتذة في مدرسةٍ في حي محرومٍ عمّا هو أكثر شيءٍ تريد إعطاءه لأطفالها. فأجابت: «تذَوُّق النجاح» وقد كانت محقة فعندما يدركون أن بإمكانهم النجاح، سيجوع الأطفال لأكثر. إعداد وتحقيق أهداف مدوّنة هو أكثر من مجرد تنظيم الوقت بجدارة، وهو ضروري لتنمية واحتمال مستويات عالية من الثقة والإعجاب بالذات.

5 ـ «وجود أهداف واضحة يسرق العفوية من الحياة».

فكرة إعداد أهداف محددة أو تنظيم وقتك بانتباه يقلل من نوعية الحياة المعروفة بشكل واسع. أخبرني ذات مرة مديرٌ في الولايات المتحدة الأميركية وهو لا يعتمد على التنظيم: «أحب أن أكون منفتحاً للفرص. إن اعداد أهداف يحدُّ من فرص الشخص في الحياة ويزيل أي شعور بالإثارة أو العفوية».

الحقيقة أنه بدون أهداف يخاطر الناس بالوقوع في فخ الانشغال خالطين «الانشغال»، «بالأشغال».

النتيجة في نهاية اليوم يشعرون بالإرهاق من الكد بدون أن ينالوا أي مردود لجهودهم. إعداد أهداف محددة ومدونة يجعل عقلك في حالة تركيز ويُعَلّي من مستوى طاقتك، بدونها ستجد نفسك تهدر الكثير من الوقت على أعمال لها قيمة وأولوية متدنية وليس من وقت كافٍ يُصرف على الأعمال التي لها أولوية وقيمة عالية وستجد نفسك حاملاً عبء مطالب كان يجب توكيلها أو تأجيلها أو التخلي عنها كلياً (الفصلين الثالث والرابع) ومتى حققت أهدافك يصبح من السهل اتباع نصيحة قدمها سقراط لمسافرٍ سأله كيف الوصول إلى جبل أولمبس، فأجاب الفيلسوف «تأكد أن كل خطوة تخطوها هي في هذا الإتجاه».

6 ـ «كيف أحدد أهدافي؟ أريد الكثير من الحياة».

بالطبع يجب أن تكون طموحاً. إكدح لتفعل ما تستطيع في الحياة لتحقق أهدافاً تعني لك الكثير. إنه من الجيد أن لا تقبل بالأحسن الثاني فهو أول الآخرين. الرجال والنساء الناجحين والمكتفين ذاتياً يكدون دوماً لتحقيق أهداف مهنية وشخصية متنوعة فهذا صحّي وأفضل بكثير من التفكير بهدف واحد.

المنفّذ الذي يعدُّ نفسه أو نفسها لمهن عديدة، لأهداف عائلية

واجتماعية يقترب من الحياة بشكل متوازن أكثر من الذين يركزون فقط مثلاً على مهنهم.

وهنا يجب التوضيح أنه لا يوجد وقت كافٍ لتحقيق كل هدفٍ ممكنٍ أو كل هدفٍ مرغوبٍ. إذا حاولت أن تقوم بهذا ستحقق أهدافاً أقل مما كنت ستحقق بهدف واحدٍ في رأسك بالكد من أجل أهدافٍ أقل ولكن أكثر وضوحاً.

بعض الناس تنفر من الاختيار، مثل الأطفال في معمل شوكولا يجدون أنفسهم محاطين بخيارات متساوية فلا يستطيعون التصميم ماذا يختارون وماذا يرفضون. إنهم مثل الفراشات ينتقلون من شغف وحماس إلى التالي، لا يسمحون لأنفسهم بوقت كاف لتحقيق أي شيء، وهذا يؤدي إلى الإحباط خيبة الأمل والشعور بالفشل. علّق الراوي وليام جايمس «لا يوجد إنسان أكثر بؤساً من الذي اعتاد فقط على عدم اتخاذ قرار».

لقد شددت على أهمية الإبداع والعمل نحو تحقيق أهدافٍ واضحة في الحياة لأنه اعتقد أنه رئيسي لادارة النفس والوقت بنجاح.

بالفعل إذا لم تتبن من هذا الكتاب سوى تحقيق أهداف في الحياة ستكون في نصف الطريق لتكون مديراً للوقت ممتازاً.

بما أن حقبة الوقت محدودة فلا بد من اختيار أهداف يفرض اختيارها عليك.

تشرح أهمية تحديد، تأسيس والعمل نحو أهداف واضحة في أسلوب نظامي، التعليقات التالية في اتجاهه نحو إدارة الذات بجدارة من قبل الكاتب المليونير جيفري آرشر.

لمسات من الأعلى

جيفري آرشر

«السر حقيقة هو في النظام. عندما أكتب، أكتب من الساعة السادسة إلى الثامنة صباحاً، ثم من العاشرة حتى الثانية عشرة، من الثانية حتى الرابعة ومن السادسة حتى الثامنة في هذه الطريقة يمكنني أن أكتب في عام واحدٍ من 700 إلى 800 ساعة وذلك في غير وقت السياسة خاصة في العطلات في آب أيلول وكانون الأول. لدي ميزة أن أكون من الرياضيين العالميين ومن يحافظ على اللياقة البدنية والعقلية يتعود على هذا النوع من النظام.

«حتى عندما لا أكون أكتب مثلاً عندما أعمل مع مارغريت تاتشر أعمل بنفس الطريقة، ثماني ساعات موزعة على أربعة أقسام كل قسم من ساعتين. بالنسبة إلى الكتابة إن مذكرتي محجوزة لستين. أعرف الستة عشر أسبوعاً التي سأكتب فيها حسب ذلك البرنامج. مهما كنت أفعل سواء الكتابة بإلقاء خطاب سياسي سأتمسك بهذا الجدول الزمني، قد تضطر أن تكون عديم الرحمة مثلاً أمس كنت أتناول الغداء مع أصدقاء قدامى ولكن غادرت على حسب وقت جدولي الزمني لأتمتع بكامل بعد الظهر.

لا أضيع الوقت. كثير من الناس يهدرون الوقت بالدردشة، إجراء المخابرات الهاتفية، احتساء القهوة، قراءة الجرائد. هذا كله حسن، ولكن أحب أن أحسب ماذا فعلت بهاتين الساعتين لأشعر بأنني حققت شيئاً.

بالطبع آخذ أيضاً وقتاً للفراغ وللتمارين وإنني سعيد الحظ بزواجي من إمرأة لديها جدول زمني وأيضاً عديمة الرحمة مع الوقت».

ترى منزلاً يحترق، يموج الدخان من النوافذ وشخصاً فاقد الوعي ممدداً على الباب الأمامي المفتوح. في هكذا حالة طارئة إن أهدافك واضحة:

1 ـ أنقذ حياة الشخص بجره إلى مكان آمن.

2 ـ استدع فرقة الإطفاء لإخماد النار.

أهدافٌ واضحة كهذه معناها لا مجال لإضاعة الوقت. لسوء الحظ هناك مناسبات أخرى أقل عندما تكون بهذا الوضوح. غالباً تبدو غامضة من الصعب تعرفتها أو قياسها.

- «أحب أن أكون سعيداً أكثر في عملي».
- «يجب حقيقة أن أصبح مناسباً أكثر».
- «أتمنى لو تعمل علاقتي بشكل أحسن».
- «أتوق إلى كسب أصدقاء بسهولةٍ أكثر».
- «أريد ترقية سريعة».
- «كنت تمتعت بقدرتي على التكلم بلغة أخرى».

مهما كانت تبدو هذه قيّمة، ليست الأهداف الحقيقية مجرد طموحات معرّفة بشكل رديء».

صعوبة أخرى قد تواجهها هي تضارب الأهداف مع بعضها.

مثلاً في حين تودّ صرف وقت أكثر من عائلتك ولك مهنة ناجحة تأخذ وقتك.

في العمل قد يوجد تضارب بين أهدافك وما يسمح لك رؤساؤك بتحقيقهِ.

ثلاثة أنواع من الأهداف:

تدخل جميع الأهداف ضمن ثلاث فئات: «الماذا»، «ماذا»، و«كيف».

1 ـ «الماذا» الأهداف هي أهداف شخصية: إنها متعلقة بعائلتك، بعلاقاتك، صحتك العقلية والجسدية، حاجاتك الأخلاقية والروحية، وعلاقاتك مع الآخرين وتؤلف السرير الصخري لحياتك وتؤمن أسباب «الماذا» تود تحقيق سائر الأهداف. لسوء الحظ قد يركز الإنسان على «ماذا» و«كيف» لحد وينسى «الماذا»؟.

2 ـ «ماذا» هي الأهداف التي تشرح طموحك. إنها تتضمن المهنة، المال والأمان. إنها «ماذا» تود تحقيقه من أجل «الماذا».

3 ـ «كيف» تحدد الأهداف، «ماذا» هي الأهداف الممكن تحقيقها. لنرَ كيف تعمل هذه الأهداف المتنوعة:

● «ماذا»: أريد أن أكون مندوب مبيعات أول في شركتي لألتحق بنادي الرئيس لأبيع حصتي بأكثر من 80٪ وأقبض 200,000$ في السنة».

● «كيف»: سأحقق كل هذا بتحسين مهارتي في البيع. بتوسيع شبكة اتصالاتي وتوقعاتي وبتحقيق بيع أكثر. وإتمام صفقات أكثر».

● «الماذا»: أريد أن أحقق هذا لأؤمن أماناً مادياً لعائلتي وليتعرّف عليّ الآخرون في الشركة ولأجعل أهلي فخورين بي، لأرى نفسي ناجحاً وأشعر بالتفوق تجاه إنجازاتي، لأعيش في حي رائع، ولكي يبدأ أطفالي حياتهم أحسن بداية ممكنة.

كما نرى هذه الـ «الماذا» هي القوة التي تجر وراءها كل أهدافنا

الباقية وتجعل منها أهدافنا الأكثر شخصية أهمية.

الناس التي تركز على «ماذا» أو «كيف» دون الحصول على «الماذا» يخاطرون بختم أيامهم بيأس مهما كان العالم الخارجي يعتبرهم من الناجحين.

الرجل أو المرأة التي تكِدُّ لسنوات تحقق «ماذا» محققاً ثروة دون أن يسأل نفسه/ نفسها «لماذا أحاول فعل هذا»؟ محكوم عليه بالفراغ حتى ولو تحققت طموحاتهم. دون فهم «الماذا» تبقى الانتصارات فارغة.

في الثمانينات فيلم «سجين الجادة الخامسة»، لعب جاك ليمون فيه دور المنفّذ الإعلاني حيث انتهت حياة البذخ التي كان يعيشها عندما عاد ذات مرة إلى المنزل ووجد أن اللصوص قد نهبوا شقة نيويورك الفاخرة وجعلوها حطاماً، فجلس دون تعزية وسط الحطام فلم يجد سوى مثقاب فلين موسيقي باعهُ وقبض ثمنهُ وقال لنفسهِ: «لقد استثمرت ساعتين من حياتي لشراء هذا»! مُدركاً في تلك اللحظة أن إنجازاته في الحياة كانت كاذبة.

مركزاً بكثافة على «ماذا» هي الأهداف التي أضاعها بدلاً من «الماذا».

معرفة «الماذا»

طريقة جيدة لمعرفة «الماذا» هي بتحضير تأبين خيالي لنفسك وفي الوقت الذي يبدو فيه هذا الاقتراح وكأنه خاص بالموتى إلا أنه أسلوب قوي في التركيز على الأشياء التي تهمك أكثر في الحياة. عند فعل هذا، أكتب عن نفسك وليس كما أنت الآن بل ما تودّ أن تكون.

• كيف تودّ أن يذكروك؟

• ما هي الأهداف المهنية والحرفية التي كنت تتمنى أن تحققها في نهاية حياتك؟

• ما هي أنواع العلاقات التي كنت تود التمتع بها؟

• أين كنت تحب أن تسكن وتحت أية ظروف؟

• ما هو نوع الشكل الجسدي والعقلي الذي تود الاتصاف به؟

• كيف تود أن يذكرك أصدقاؤك؟

• هل كنت تحب أن تترك علامة في المجتمع ككل؟

استخدم مخيلتك لتصنع نصباً تذكارياً تشعر أنه يمثل العمل الشاق والكد لمدى الحياة. يقترح المثال التالي أن هذا يمكن أن يحصل.

مُخطط أسلوب حياة

حضّر تأبيناً وهمياً بإملاء الشكل الآتي:

أذكر طموحات تريد تحقيقها

جون توفي ليلة البارحة عن عمر 126 في باريس (المكان الذي فيه تتمتع بالحياة) جون عمل منتج أفلام (الحرفة التي تود امتهانها) محققاً مركز مخرج القصص العالية المستوى (أي مركزٍ عالٍ تودّ وصوله) العمل الخارجي الإبحار، الرسم والسفر (عادات، نشاطات في وقت الفراغ وفوائد) إنجازات جون تضمنت العمل من أجل زيادة التوعية من خطر فناء الغابات أفضل ما يذكر عن جون هو لطافته وزملاءه المحبين.

الآن حضّر تأبيناً لنفسك مستخدماً الشكل الآتي واملأ الفراغ:

<table><tr><td>
مخطط أسلوب حياة
حضّر تأبيناً وهمياً بإملاء الشكل الآتي.
أشمل طموحات تريد تحقيقها
توفي ليلة أمس عن عمر
في (المكان الذي فيه تتمتع بالحياة)
عمل (الحرفة التي تود امتهانها)
محققاً مركز (أي مركزٍ عالٍ تودّ وصوله)
العمل الخارجي (عادات، نشاطات في وقت الفراغ. فوائد)
إنجازات تضمنت
أفضل ما يُذكر عنه هو
</td></tr></table>

إسأل نفسك: ماذا أفعل أنا حالياً لأحقق هذه الأهداف؟ إذا كان الجواب هو «قليلاً أو لا شيء»، إقرأ المقطع التالي واعرف أية تغييرات أنت بحاجة لها لتساعدك في تحقيقها.

معرفة «ماذا» و«كيف».

بعض المنفذين يحتجُّون أنه من غير العملي تحديد أهداف وذلك للأهمية الكبيرة التي يولونها للحظ وللفرص في تحقيق النجاح:

- فرصة أن تكون في المكان المناسب في الوقت المناسب.

- الحظ في مقابلة مشير صادق حيوي عند صعود سلم الترقية في الشركة في حين أن الاثنان مهمان إلى حدٍّ ما، إن الحظ قد عُرّف

بالضبط بـ«الاستعداد يقابل الفرصة». يمكن أن يخطط للاثنان:

● بتحديد أهدافك حتى يمكنك تمييز الفرصة الصادقة من اللهو الهادر للوقت.

● إعطاء أولوية للربح أو تلميع المهارات، المعرفة والخبرة الضرورية لانتهاز واستغلال هذه الفرص الصادقة. النجاح هو مجرد حظًا اسأل الفشل!

خمسة قواعد لإعداد أهدافك

اجعل كل أهدافك ذكية
م ـ محددة
ق ـ قياسية
ن ـ نيلها
ح ـ حقيقية
و ـ وقت محدود

مهما كان نوع الهدف الذي تصبو إليه، تأكد من احتوائه لهذه الصفات الخمس:

1 ـ محددة: حضّر كيف ستصرف وقتك. لكن قبل أن تصمم العمل تجاه ذاك الهدف، اسأل نفسك ما إذا كان شيئاً تود شخصياً تحقيقه أو أنك تُعِدّه لإرضاء أو التأثير على شخص ـ الأهل أو الشريك مثلاً؟

الأهداف الوحيدة التي يمكن أن تحرّك فينا الكدح من أجلها

والتي تحقيقها يبعث فينا شعوراً بالرضى الذاتي هي الأهداف ذات القيمة الشخصية والأهمية.

تأكد أن أهدافك متوازنة. تجنب التركيز على جهة واحدة من الحياة بشكلٍ ضيّقٍ جداً، مثل مهنتك على حساب العائلة أو العلاقات. استخدم التأبين الوهمي ليدلك على تلك الأهداف التي تعني لك الشيء الكثير في حياتك.

2 ـ قياسية: لا بد من طريقة تحكم التقدم نحو هدفك. كلما صعب قياسها كلما قلّت إمكانية تحقيقها مثلاً، هدف أن تكون رشيقاً هو غامض وموضوعي. «الرشاقة» في نظر شخص قد تكون «بدانة» في نظر شخص آخر. مهما كان الأمر، فإن هدف خسارة 4 باوند في الشهر ليس فقط معقولاً بل يمكن مراقبتهُ.

3 ـ يمكن تيلها: تأكد من أن هدفك يقع ضمن قوتك ومسؤوليتك هل تتوفر لديك جميع الموارد؟ إذا لم تكن كذلك إجعل الحصول على تلك الموارد من أولوية أهدافك. كم تعتمد على الآخرين في تحقيق هذه الأهداف؟ إذا كان الجواب «إلى حد معين» كيف تكون أكيداً من مساواة ارتباطهم؟ إذا لم تكن أكيداً إجعل هذا الارتباط من أهداف حياتك الأساسية.

4 ـ حقيقية: هدفك يجب أن يكون تحقيقه حقيقياً، إننا لا نقول أنه لا يجب أن يكون فيه مطالب فإن الأهداف التي يمكن بسهولة تحقيقها تقدم الشيء القليل من الحماس أو المردود.

أظهرت الدراسات أن كبار المنجزين هم الذين يعدّون لأنفسهم أهدافاً بأقصى المطالب. لكن تذكر أن هذه الأهداف يجب أن تكون

من الأهداف التي يمكن نيلها وفي الوقت المتوفر لها.

5 ـ وقت محدود: خط النهاية يوضح حالة هدفك الطارئة. تأكد أن خطوط النهاية هي حقيقة وضع على عاتقك مطالب أخرى في حساب وقتك. في حين أنه من المهم أن تكون مرتبطاً كلياً بأهدافك ومقتنعاً بأهميتها وقيمتها، لا تسمح لنفسك بإنشاء رؤية نفق. لأن الأشياء تتغير بسرعة، يجب أن يتساوى بالأهداف. هذا ينطبق على «ماذا» و«كيف» حيث الوسائل التي تحقق بها «الماذا» تتغير إلى حدٍّ ما في خلال أشهرٍ قليلة. لقد ضمن مثلاً أن معظم الناس سيكون لديهم على الأقل سبعة أعمال مختلفة خلال مدة حياتهم العملية، أما ذوي القدرات المحدودة فإن ملاحقة هدف واحد يجعلهم يفوّتون الفرص.

دوّن أهدافك

مستخدماً خططك والطموحات مع ما اكتسبته من التمارين أعلاه، دوّن أهدافك تحت ثلاثة عناوين:

● أولاً: تلك التي تنوي تحقيقها في المدى الطويل لنقُل في خمس سنوات.

● ثانياً: أهدافاً متوسطة المدى والتي تتوقع تحقيقها في خلال سنة واحدة.

● ثالثاً: أهدافاً قصيرة المدى والتي تنوي تحقيقها خلال الشهرين القادمين.

بالرغم من وجود مكان لخمسةِ أهداف أخرى تحت كل عنوان في الرسوم البيانية أدناه، لا حاجة لإملاء الخمسة رسوم. يمكن أن

تعود في وقت لاحق وتضيف أية أهداف أخرى.

ماذا: أهداف طويلة المدى

في عام....... سأحقق التالي (أكتب التاريخ لخمس سنوات).

1 ـ

2 ـ

3 ـ

4 ـ .....

5 ـ

كيف: أهداف طويلة المدى

لأحقق هذه الأهداف في خلال الخمس سنوات سوف:

1 ـ

2 ـ

3 ـ ....

4 ـ ....

5 ـ

لماذا: أهداف طويلة المدى

أريد تحقيق هذه الأهداف من أجل:

1 ـ

2 ـ

3 - ....

4 - ....

5 - ....

«ماذا» أهداف متوسطة المدى

سأحقق في السنة القادمة التالي:

1 -

2 -

3 -

4 -

5 - ....

«كيف» أهداف متوسطة المدى

لأحقق هذه الأهداف خلال السنة القادمة سوف:

1 - ....

2 - ....

3 - ....

4 - ....

5 -

«لماذا» أهداف متوسطة المدى

أريد تحقيق هذه الأهداف من أجل:

1 ـ ....

2 ـ ....

3 ـ

4 ـ ....

5 ـ ....

• ماذا أهداف قصيرة المدى

خلال الشهرين القادمين سأحقق التالي:

1 ـ ....

2 ـ ....

3 ـ ....

4 ـ ....

5 ـ ....

• كيف أهداف قصيرة المدى

لتحقيق هذه الأهداف خلال الشهرين، سوف:

1 ـ

2 ـ

3 ـ ....

4 ـ ....

5 ـ ....

مثال: أهداف قصيرة المدى

أريد تحقيق هذه الأهداف خلال الشهرين القادمين من أجل:

1 ـ

2 ـ

3 ـ ....

4 ـ

5 ـ

كتابة أهدافك بهذه الطريقة تسمح بـ:

● تحديدها وتوضيحها، وتمنع عنك الطموحات الغامضة.

● عزف الأهداف الثانوية: هي الدرجات التي تمكّنك من الوصول إلى الهدف الرئيسي.

● أسّس ارتباطاً لهذه الأهداف. لاحظ كيف تنص على:

«سوف أحقق»... ، «أتمنى تحقيق...» أو «أود تحقيق...».

● يصبح من السهل إقامة أولويات.

لاحظ هذه النقطة المهمة:

● دائماً دوّن أهدافك في الفعل الحاضر وكأنها حُقّقت. هذا يُبرمج اللاوعي عندك لتحقيق هذه الأهداف، يزيد من الثقة بالذات والحماس.

خذ بالاعتبار اية عرقلة في الإنجاز

«كيف»: الأهداف هي الأفعال التي يجب أن تُنفّذ من أجل تحقيق «ماذا» الأهداف. اعتبر مبدأ الخطوات المقيّدة التي تعني المصاعب التي يجب التغلب عليها لإحراز أي تقدم. إسأل نفسك:

- «ماذا يجب أن أفعل/ أتعلّم/ أعرف لأحقق هذا؟»
- «مساعدة من أحتاج؟»
- «من يمكن أن يعرقل تقدمي؟»
- «مع من يجب علي أن تعاون/ أشترك/ أعمل لأحقق هدفي (أهدافي)؟»

● «ماذا»: هي الافتراضات في تحقيق الأهداف؟ هل هناك من وسيلة أخرى لتحديد أية خطوات مقيّدة قد تمنعك من تحقيق أحد أو أكثر من أهدافك، إملأ الرسم البياني على الصفحة التالية عن قدرة تحقيق الهدف. إذا كنت واثقاً من امتلاكك مهارة، أشر تحت عنوان «كاف»، أما إذا كان هناك ما يعرقل تقدمك، أشر تحت عنوان «الخطوة المقيّدة» إعمل الآن على الخطوات أو الأهداف الثانوية التي يجب اتخاذها للتغلب على ما يقيّد نحو نيل الهدف.

الرسم البياني للأهداف الممكنة

الخطوة المقبلة	كافٍ	
		تخطيط المهنة
		المهارات الضرورية
		الاتصالات
		عمل فريق
		اتخاذ قرار
		حل مشكلة
		التأقلم مع التغيير
		التأكيد
		التوكيل
		ضمن الخاص

● دوّن ثلاثة من «كيف»، أهداف طويلة، متوسطة، قصيرة المدى على شكل ملاحظات أو بطاقات منفصلة. ضعها بشكل يسمح برؤيتها بسهولة كل يوم. إلصقها على مرآة الحمام، السيارة، الهاتف وعلى الكومبيوتر. ضع البطاقات في جيبك أو محفظتك. إقرأها بانتظام وتخيّل تحقيقها. هذا يسهّل عليك الاحتمال حتى في أوقات الخيبة والتراجع.

● تحمّل مسؤولية كل شيء ضروري لتحقيق هذه الأهداف. أخبر نفسك: «إذا هذا كان سيكون... فإن الأمر يعود لي».

بعض الناس يستصعبون تحديد أهدافهم بهذه الطريقة خاصة «الماذا»، إذا أنت أيضاً وجدت هذا مشكلة، جرّب استخدام رسم

خريطة في عقلك وهذا شكل ثوري من التفكير الابداعي وقد أنشأهُ الكاتب البريطاني طوني بوذان.

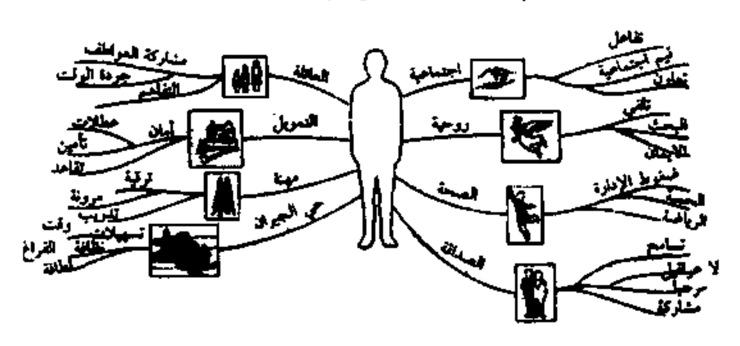
كيف ترسم خريطة في عقلك عن اهداف حياتك؟

ستحتاج لهذا العمل ورقة من القياس الكبير وعدة أقلام ملوّنة.

هناك أربعة خطوات لرسم خريطة في عقلك عن أهداف حياتك.

1 ـ إرسم في وسط الورقة رسماً صغيراً أو رمزاً لتمثل نفسك. يمكن أن يكون الرسم رجلاً أو رسماً مفصلاً. لا تقلق إذا كنت تفتقد إلى المهارة الفنية ـ هذا من أجلك فقط.

2 ـ تفرع بدءاً من هذا الرسم سطوراً (شاهد الرسم) لكل من مناحي الحياة (العائلية، الاجتماعية، المالية، المهنية، الروحية، الصحة، الحي، الصداقة الخ...) حسب أهميتها بالنسبة لك. عرّف كل سطر بأحرف مطبوعة. تأكد أن الكلمات تتبع السطر ولا تنحرف بعيداً عنهُ. استخدم ألواناً مختلفة لكل من هذه السطور.



3 ـ ارسم في نهاية كل سطر والتي تشرح ناحية من حياتك. مثلاً ابتسامة للصداقة يد مبسوطة للاجتماعات، وحبا أو ضوءاً لامعاً للقيم الروحية. لا يهم ماذا تختار ما دام هذا الرسم يعني لك شيئاً خاصاً. نمّي الآن كل منها إلى أسطرٍ ممدودة أخرى. فكر ماذا يعني كل منها. إذا تاه عقلك في الفراغ، كن حراً ودوّن أول كلمة تخطر ببالك. مثلاً عندما تفكر بالمالية قد تذكر كلمات مثل «أمان»، «تقاعد»، «عطلات»، «منزل أكبر»، «مدارس خاصة» الخ....

4 ـ نمّي خريطة العقل خلال مدة من الزمن. حافظ عليها وأضِف أية أفكار أخرى وأهداف متى فكّرت بها

هذا الاتجاه سيُسهّل عليك التعرف إلى ثلاثة أنواع من الأهداف «الماذا»، «ماذا» و«كيف». متى فعلت هذا، استخرجها من خريطة العقل ودوّنها على الرسم البياني لإمكانية الهدف.

استطعت أن أشرح في هذا الملخص الموجز بعضاً من الطرق الرئيسية لهذه الطريقة الدافعة. أنشأها منذ 30 سنة طوني بوزان واستخدمت بشكل واسع من قبل أفراد ومؤسسات ضخمة حول العالم.

لماذا الأهداف هي مهمة جداً؟

قدرة إعداد أهداف واضحة ثم التخطيط لتنفيذها هي المهارة التي يتشارك بها كبار المنجزين في كل أنحاء العالم. إنهم يساعدوك في:

- ركز جهودك.
- وضّح أفكارك.

- ساعد في إنشاء أولويات.
- حسّن من الحماس.
- ساعد الاتصالات.
- شجّع الإنجاز.

تمرّن على إعداد أهدافك

مستخدماً المساحات أدناه، أكتب ثلاثة أهداف من بين أكثر ما تود تحقيقه بإدارة وقتك بجدارة أكثر. إنهم «ماذا» ويتضمنون:

- العمل لإنتاج أكبر.
- الالتزام بالوقت المحدد.
- تجنب التأخير.

الهدف 1:

الهدف 2:

الهدف 3:

والآن تطلع إلى المنافع التي قد تكسبها في ساعتين إضافيتين يومياً حيث تعمل، ترتاح أو تلعب. هذه هي «الماذا» وتشمل:

- صرف وقت أكثر مع عائلتي.
- التمتع بهواية أو بوقت الفراغ.
- اكتساب صفات جديدة

الهدف 1:

الهدف 2:

الهدف 3:

أخيراً مستخدماً ما تعلّمته في الفصول السابقة فكر في وسائل تحديد 120 دقيقة إضافية كل يوم. هذه هي «كيف» ويمكن أن تشمل:

- منع المقاطعة.
- القراءة والكتابة بسرعة أكثر.
- التخفيض من الوقت المخصص للاجتماعات.

الهدف 1:

الهدف 2:

الهدف 3:

إعداد الأهداف هو السبيل الوحيد لإعطاء حياتك اتجاهاً واضحاً ويؤمن أن كل ثانية من 168 ساعة متوفرة لديك كل أسبوع قد استثمرتها بحكمة وبجدارة.

إعداد أولويات لهذه الأهداف هو الطريق الوحيد للعمل بإنتاج وفعالية تجاه نيلها. في الفصل 12 سأشرح كيف تنمي الشعور بترتيب أهدافك في الحياة.

الفصل الثاني عشر

التعرف إلى اولوياتك

«الكفاءة هي القيام بالعمل الصحيح،
الفعالية هي تنفيذ العمل الصحيح».

بعد تحضيرك لائحة بالأهداف المحددة، الواقعية والتي يمكن نيلها فإن عملك التالي هو أن تقرر ترتيباً للعمل نحو تنفيذها. لسوء الحظ ليس سهلاً ترتيب أولوياتك: هل مثلاً تضع هدفاً مهنياً طويل المدى قبل هدف روحي طويل المدى أو تضع هدفاً عائلياً متوسط المدى قبل هدفٍ إجتماعي متوسط المدى؟.

من الصعب في العمل أن تقرر أي من الأشغال المتعددة تستدعي انتباهاً طارئاً، كما أخبرني منفذٌ وفي صوتهِ نبرةٌ حزينة: «كل ما أفعله مهم».

إذا كنت تواجه نفس الحيرة فاسترح إنك لست لوحدك. أظهرت دراسة مع 1,300 مدير تضمنت أكثر من 500 رئيس ونائب رئيس أن إعداد أولويات بشكل ركيك هو أمر شائع.

فبالرغم من ساعات العمل الطويلة، إن أقل من نصف نهارهم يُستهلك بالأعمال الإدارية بينما باقي الوقت يُصرف على «الأعمال» بدلاً من الإدارة.

إن إعداد أهداف محددة هو الوسيلة الوحيدة التي تضمن أن كل ثانية من 168 ساعة متوفرة لديك أسبوعياً تُصرف بحكمة وهكذا إن إعداد أولويات هو الوسيلة الوحيدة للعمل بإنتاج ونشاط نحو إدراك هذه الأهداف.

لمسات من الأعلى

مارتين تايلر، نائب رئيس مجلس إدارة هانسون تراست

«أعظم إمتحان لإدارة الوقت هو عند اختيار أولوياتك. يجب أن تقرر ما الذي تتحمل أن تأخذهُ على عاتقك وما لا تتحمل. إنه من السهل أن ترتبط بعمل مدته ستة أسابيع فقط لأن هذه المدة تبدو بعيدة، ولكن ما إن يقترب الأجل حتى تدرك أن هناك أشياء أخرى ظهرت ويجب أن تأخذ أولوية. إذا يجب أن تنتظم في قراراتك».

كيف يتم ترجيح أولوياتك؛

لنبدأ بالإطلاع على طرق ترجيح أولوياتك: «الماذا» الأهداف هي الأسباب الكائنة وراء أي شيء في الحياة. إنها تتضمن أهدافاً تهتم بـ:

- إكتفاء الذات
- العائلة
- الصحة
- المهنة
- الصداقة
- الروحية

يمكن التعرف إلى أولويات أهداف «الماذا» من الأعمال اليومية فتلك الأعمال التي توليها أولوية عالية تُفضَّل على الأعمال بأولوية منخفضة. هذا مثال عما أعنيه. تخيل بعد أشهر من المناقشات اقتربت من تحقيق أكبر صفقةٍ في مهنتك.

أنت في طريقك إلى المطار لملاقاة زبونك الذي جاء خصيصاً لتوقيع العقد ثم العودة خلال ساعة.

أتم هذه الصفقة وستكون على الطريق الأول للإدارة العليا ستنال جائزة خاصة في مؤتمر البيع السنوي. الجميع سيمدح مهاراتك، ولكن ما إن تصل إلى المطار حتى يرن هاتفك المتحرك. إنه شريكك يتصل من المستشفى ليخبرك أن طفلك الذي في الحادية عشرة من عمره أصيب بجروحٍ بالغة في حادث سيارة ويبكي صارخاً طالباً والده. هل -:

● تعود مسرعاً إلى المستشفى مودعاً كل العقود المهمة دون أي تفكيرٍ آخر؟

● تأخذ الوقت الذي أنت بحاجة إليه لتوقيع العقد قبل الذهاب إلى المستشفى؟

هنا قرارك يبين بوضوح ما الذي تعتبره أولوية أعلى: الأهداف العائلية أم المهنية.

أو لنعتبر أمراً أقل حيرة. هذه المرة أنت محاسب طموح يمر بين يديك عمليات حسابية غير نظامية لشركة متعددة الجنسيات حيث يتم رشوتك من الأعلى، ثم تجد أن عدداً كبيراً من الأموال تُهرَّب إلى الخارج لتجنب الضرائب فيطلب منك رئيسك أن تنسى الأمر ويقدم

لك ترقية مقابل سكوتك. إذا تكلمت طارت آمالك في الترقية وإذا سكتّ فلن يرتاح ضميرك. هل ـ:

● ستُصّر على إعلان الأمر؟

● تسكت وتنال الترقية في الشركة؟

إذا أصررت على إعلان الأمر فإن اعتباراتك الأخلاقية لها الأولوية الأعلى أما إذا بقيت ساكتاً فستجد أن ثقتك وتقديرك لذاتك قد تحطّمت. تقترح الأبحاث أنه عندما نتخذ قراراً يتناقض مع «الماذا» الأهداف، النتيجة هو تصادم عاطفي وتوتر عالٍ يؤدي إلى مشاكل صحية مثل: اليأس، الشغف، القرحة، الضغط العالي وأمراض القلب.

لذلك نرى متى أمكن، أنه من المهم أن تتوافق «لماذا» مع «ماذا» و«كيف».

تحضير لائحة بالأعمال ذات الأولويات:

بالنسبة إلى معظم الناس إن بدء يوم آخر معناه مواجهة حقبة واسعة من الأعمال، البعض سخيف ومن السهل القيام به والآخر معقد ومستهلك للوقت.

لنفترض أن الجدول اليومي يتضمن فتح والرد على رسائل، إجراء الإتصالات الهاتفية، الإجابة على إستيضاح من موظفيك التكلم مع الزبائن، تحضير التكاليف، ملاقاة زملائك غير رسمياً تحضير تقرير البيع، تحضير وحضور الإجتماعات الرسمية للدائرة وإتخاذ القرار حول مشاريع مستقبلية.

كيف تعلم أي من الأعمال يجب البدء بها وأي يمكن تركُها بأمان لتنفّذ في وَقْتٍ لاحِقٍ في اليوم؟

كثيرٌ من الأولوياتِ تُقرر بحد ذاتها. مثلاً اجتماع سيعقد في الساعة الحادية عشرة صباحاً، يستمر لمدة ساعة ويتطلب 30 دقيقة تحضيراً له، إن الوقت ما بين العاشرة والنصف صباحاً لغاية 12 ظهراً يجب حجزهُ. في حين تقرير عن البيع يستهلك ساعتين لإكماله ولن يكون في حاجة إليه لليوم التالي، عندها يمكن حجز فترة بعد الظهر ما بين الثانية إلى الرابعة للقيام به.

لكن إفترض أن حالة طارئة نشأت في تلك الفترة مما ألهاكَ عن تكملة العمل. فعليك الآن إما العمل متأخراً أو المجيء باكراً في اليوم التالي لإنهاء التقرير على الوقت المحدد له. وماذا عن بقية مطالب يوم العمل - الرسائل - الزوار والمخابرات الهاتفية.

هنا تحضير لائحة بالأولويات سيساعدك وسيسمح لك بأن تنشىء وتراقب الأولويات بموضوعية. لكل أولوية عاملان: الاستعجال والأهمية. لتحضير اللائحة عيّن أرقاماً من 1 إلى 3 لكل من هذين العاملين.

الأولوية = الإستعجال × الأهمية.

- عمل ذو أولوية عالية هو مستعجل ومهم معاً.
- عمل ذو أولوية وسطى قد يكون إما مستعجلاً أو مهماً. ولكن ليس الإثنان معاً.
- عمل ذو أولوية منخفضة غير مستعجل، ولا مهم.

في المثل أعلاه «التحضير للإجتماع» له أولوية عالية (إنعقاده في

الساعة الحادية عشرة صباحاً يجعل منه أمراً مستعجلاً) ومن المهم التحضير له وحضوره.

أعمال أخرى مثل الرد على الرسائل حتى ولو مُهِمّة فهي ليست مستعجلة فلن يهم إذا أجّل العمل لليوم التالي.

أكتب لائحة بكل أعمالك وإذا كان بيدك الإختيار جَرّب كلُ عمل بسؤال نفسك:

- «لماذا أنا أفعل هذا»؟
- «كيف سيُحقق هذا أحد أهدافي في الحياة»؟
- «هل أستطيع توفير الوقت إذا قمت به بطريقةٍ مختلفة»؟
- «هل يجب توكيلهُ إلى شخص آخر»؟
- «هل يمكن التخلي عنه»؟

إذا كان يجب أن يَتّم العمل وبواسطتك، فقدِّر العمل حسب الأهمية مستخدماً الميزان التالي:

1 ـ غير مهم: لا يَنْتِج عن عدم تنفيذ العمل أية مشاكل كبيرة.

2 ـ مهم: يَنْتِجُ عن عدم تَنْفِيذ العمل مشاكل كبيرةً.

3 ـ ضروري: يجب إتمام العمل.

ثم قدّر العمل حسب حالة إستعجالِهِ مستخدماً ميزاناً مشابهاً:

1 ـ متدنية: يمكن إتمام العمل في أي وقت.

2 ـ متوسطة: يجب إتمام العمل خلال هذا الأسبوع.

3 ـ عالية: يجب إتمام العمل خلال الساعات القليلة القادمة.

لإحتساب أولوية العمل: إضرب التقديرين مثلاً:

عمل مهم جداً ومستعجل له أولوية (3 × 3) = 9، في حين أن عملاً آخر الذي بالرغم من أهميتِهِ ليس مستعجلاً جداً يمكن أن يحظى

بأولوية (3 × 2) = 6.

كي تدرك كيف تعمل الطريقة أقترح أن تقوم بالتمرين التالي:

خذ نصف دزينة من الأعمال التي قمت بها أمس (لائحة تعقب الوقت ستساعدك في التعرف عليها) ثم احسب أولوية كل منها بتقدير استعجالِهِ وأهميتِهِ:

تقدير الأولوية

العمل	الأهمية	× إستعجال	= الأولوية
1 -		-	
2 -		-	
3 -		-	-
4 -		-	-
5 -	-	-	-
6 -			

الأعمال حسب ترتيب الأولوية.

1

2

3

4

5

6

إدارة أولويات العمل

أ ـ مهم ومستعجل يجب القيام به أولوية عالية 1 ــــــــــ 2 ــــــــــ 3 ــــــــــ 4 ــــــــــ	ث ـ مستعجل لكن ليس مهماً أولوية وسطى 1 ــــــــــ 2 ــــــــــ 3 ــــــــــ 4 ــــــــــ
ب ـ مهم ولكن ليس مستعجلاً أولوية وسطى 1 ــــــــــ 2 ــــــــــ 3 ــــــــــ 4 ــــــــــ	ج ـ غير مهم وغير مستعجل ليس من أولوية 1 ــــــــــ 2 ــــــــــ 3 ــــــــــ 4 ــــــــــ

عالٍ ← طارىء ← منخفض

عالية ← الأهمية → متدنية

الأولوية	الوقت	العمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن أن نوفر الوقت في المستقبل

الآن أكمل قالب إدارة الأعمال على الصفحة السابقة، وتعيين كل عمل إلى واحد من الأربعة أجزاء مستخدماً الأسلوب المشروح أعلاه.

أ ـ أولوية عالية: يجب القيام به: في هذه العلبة قدرّت الأعمال برقم 3 من حيث الأهمية وحالة استعجالهِ. لا يمكن القيام بأيٍ من الأعمال المدونة في العلب الأخرى حتى تكمل هذه..

ب ـ أولوية وسطى: مهم ولكن ليس مستعجلاً ـ يمكن التأجيل أكتب في هذه العلبة أعمالاً قُدِّرت برقم 1 أو 2 من حيث حالة استعجاله قدرت برقم 3من حيث الأهمية. إن إعادة ترتيب نظام الملفات هو عمل يستحق أن تبدأ به، مع إنه من المهم أن تطهِّر الملفات الفائضة إلا أن هذا يمكن أن يؤجل إلى وقت آخر. لاحظ أن الحالة الطارئة تتغير بإشعار صغير مثلاً إذا حدد خط النهاية.

ث ـ أولوية متوسطة: مستعجل ولكن ليس بمهم ـ يمكن التخلي عنه. الأعمال المدوَّنة هنا تحظى بتقدير الحالة الطارئة فيها بـ 3 والأهمية بـ 1 أو 2. جميع هذه الأعمال تبدو طارئة جداً وهي عكس ذلك. إنها حقيقة فخ عمل، مطالب تعطي من ينفذها الأدرينالين والتي تضفي قليلاً على الإنتاج الكلي. سأشرح في الفصل التالي كيفية إتخاذ القرار في التخلي أو توكيل بعض الأعمال وما هو الوقت المخصص لاستخدامٍ أحسن.

جـ ـ لا يوجد أولوية: غير مهم ولا مستعجل ـ تخلَّ عن العمل أي عمل يوضع في هذا المربع يمكن التخلي عنه بأمان أو على الأقل في الوقت الحاضر، إلى أن تقدرهم بالمرتبة الأولى إن من حيث الطارئة أو الأهمية.

الوضع قد يتغير بالطبع إن من ناحية الأهمية أو ازدياد الحالة الطارئة.

إنسخ صورة من هذا القالب، كبرها إذا كان ذلك ضرورياً لتؤمن مكاناً لكل أعمالك اليومية.

قارن الآن هذا بالمعلومات من لائحة تعقب الوقت (لائحة أمس) لترى إذا كنت قمت بهذه الأعمال حسب الأولويات.

- هل حددت وقتاً كافياً لنشاطات مستعجلة ومهمة، أو هل كرست وقتاً كثيراً لأعمال ذات أولوية أدنى؟

- هل نتيجة تكريس وقت كثير لأعمال ذات أولوية أدنى لم تترك لك وقتاً كافياً لإتمام أعمال بأولوية عالية؟

- متى بدأت عمل 1 في علبة أ؟

- هل كان يجب أن تبدأ أبكر؟

- إذا كان كذلك، كيف يمكنك تنفيذ هذه الأعمال ذات الأولوية العالية بفعالية من الآن وصاعداً؟

إذا واجهت صعوبة في كيفية العمل لتحقيق أهدافك، إن الفصل الخامس عشر سيفيدك.

الفصل الثالث عشر

إدارة التوتر والوقت

«الموت هو أسلوب الطبيعة في إخبارك، تمهّل»

أخبرني صديقي هذه القصة بينما كنت في إحدى ورَش عملي من إدارة التوتر والوقت وهي قصةٌ شائعةٌ بين منفذي هذه الأيام الواقعين تحت ضغط العمل.

بعد تخفيض في المطلات أبادت مراكز مدراه شركتهِ، وَجَدَ صديقي نفسهُ يناضل لينجز ثلاثة أضعاف عبء عملهِ السابق مما أدى إلى تضاؤل إنجازه العقلي والجسدي مع ازدياد التوتر في عملهِ. لقد كان تَعِباً، حاد الطباع، قلقاً، موهن العزيمة ويائساً. كان يتجادل مع زملائه، وكان فظاً مع مرؤوسيهِ ويتعارك مع عائلتهِ.

ضحية «المرض السريع»

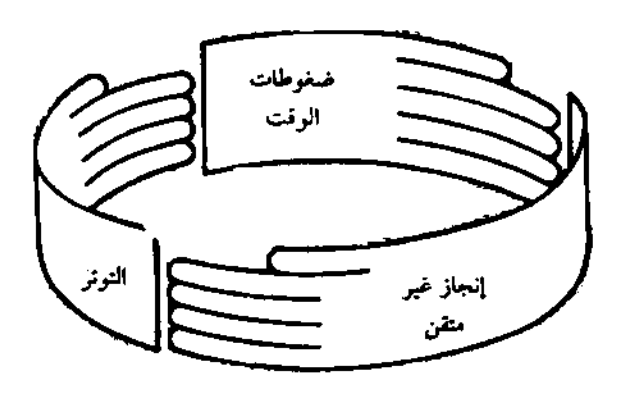
عدم قدرة هذا الصديق على التركيز جعل من الصعب عليه اتخاذ قرارات وسلسلة الأخطاء التي كانت تقع معناها إعادة العمل مما أدى إلى تضخم التوتر، تفويت نهاية الوقت المحدد وازدياد في عدد المهمات الغير منتهية، كما أن مركزه في الشركة أصبح غير ثابت. والمفاجأة هي أن ثقته وتقديره لذاته قد انخفضا انخفاضاً حاداً.

أصبح لا ينام ليلاً وعند نهاية ليلةٍ طويلة كان يَجرُّ نفسهُ جراً من

الفراش ليبدأ يوماً مخيفاً آخراً.

وصف الطبيب له المهدئات وأدوية ضد الكآبة. طبيب نفساني نصحهُ بالاسترخاءِ والتأمُّل. وصف لنفسه بعض الوصفات و 60 سيجارة يومياً لكن لم تفعل كل هذه الوصفات شيئاً.

مثل كل ضحايا التوتر الشديد أصبح عالقاً في فخ دائرة الفشل المرسومة أدناه.



في عمر الخمسين عندما كان يتوقع أن يُحسب له مكان في مجلس الإدارة، إذ به يُجبر على التقاعد المبكر، خطوة تخطِّيه المسبقة لم تكن تخطر على باله. هذا هو طاعون القرن العشرين تتضمن عوارضهُ التالي:

- عدم وجود الوقت الكافي لينجز كل ما كان مطلوباً منه.
- الشعور بالغضب وخيبة الأمل بسبب التأخير الذي لا يمكن تجنبه
- محاولة القيام بكل شيء مرتين.

- عدم القدرة على الاسترخاء أيام العطلات
- فقدان الصبر عند التعامل مع أناس خطواتهم أبطأ من خطوتك.
- ترك الأشياء إلى آخر دقيقة.
- الحاجة إلى إقتراب «نهاية الوقت» حتى تشعر بالإندفاع.

60 ثانية إمتحان التوتر

هل أنت ضحية المرض السريع؟ طبّق هذا الإمتحان 60 ثانية ثم اكتشف:

قدّر كم مرّ من الوقت دون أن تنظر إلى ساعتك أو عِدّ الثواني بهدوء. عندما تظن أن الوقت إنتهى إحسب كم من الوقت حقيقةً مرّ.

ماذا تُظهر نتائجك:

- أقل من 55 ثانية: أنت ضحية «المرض السريع»، وكلما مر وقت أقل كلما زاد من خطورة وضعك ولكن لا تقلق كثيراً، إن الوسائل العملية المشروحة في هذا الكتاب ستساعدك في تخفيض توترٍ لا داعي له بإدارة وقتك بفعالية أكثر.
- بين 55 و 65 ثانية: بالرغم من أنك لا تعاني من «المرض السريع» إلا أنك تشعر أن هناك ساعات قليلة في اليوم لتنجز ما تود إنجازه. إذا كان الأمر هكذا فإن الاجراءات العملية المشروحة في هذا الكتاب ستكسبك سيطرة أكبر على حياتك.
- أكثر من 66 ثانية: تشعر باسترخاء نحو مرور الوقت وتكره التباري ضد مرور الساعة. لا تعاني من عوارض «المرض السريع» كلما مر الوقت.

يصاحب «المرض السريع» مشاكل صحية خطيرة تتضمن الضغط العالي، القرحة، نوبات وأمراض القلب. إذاً ماذا يمكن فعلهُ للتحرر من هذه الدائرة الفاسدة والقاتلة. بعض العلاجات التي جرّبها صديقي مثل الاسترخاء والتأمل برهنت على فعاليتها ولكن لتخفيض التوتر يجب أن تتخذ خطوات إيجابية للسيطرة على الوقت. فقط في هذه الطريقة يمكنك أن تحقق ذاك التوازن المهم بين المطالب والمردود من المهنة، العائلة، الأصدقاء، التمتع بوقت الفراغ والنشاطات الاجتماعية.

إننا لا نقول أنه يجب أن تكافح من أجل خلق حياة دون توتر حتى ولو كان ذلك ممكناً فإن هكذا وجود غير مرغوب به. بتعلم الوصول إلى مستوى صحيح من اليقظة العقلية والجسدية يمكنك تحسين الصحة والإنجاز. الأخبار الجيدة هي أن التوتر المُفْرط يذبح إلا أن كمية صحيحة منه تدفع إلى العمل.

قد يكون التوتر جيداً لك!

منذ قرون مضت وصفت كلمة التوتر نوع وكمية العذاب الجسدي المطلوب لسحب اعتراف. قضاة التحقيق في القرون الوسطى إستخدموا فتل الأصابع لفرض توترٍ ضاغطٍ فآلة التعذيب بمط الجسم نتج عنها توتر من التمدد بالشط والمط بينما التعذيب بالمسامير نتج عنه توتر من التصلية الخشبية!

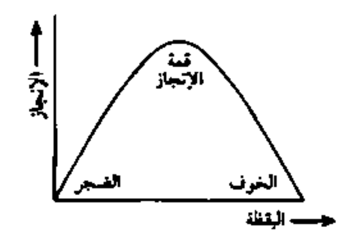
معظم الناس الآن مستمرون باعتبار التوتر نوعاً من العذاب، والحقيقة أن التوتر هو ليس صديقك ولا عدوك. إذا استخدم بشكلٍ صحيح فإن التوتر يُحرِّر طاقات مختبئة من الطاقة الإبداعية مما يمكنك

من التمتع بحياة أكثر صحة، سعادة وتحقيقاً.

مستوى التوتر المطلوب للوصول إلى قمة الإنجاز:

منذ سنين مضت يوري حنين عالم روسي نفساني في مجال الرياضة إقترح أن النجاح الرياضي يصاحبه مستوى متفائل من اليقظة العقلية والجسدية. واليوم فإن هذا التفسير النفساني لم يُقبل به فقط في مجال الرياضة بل أصبح يطبق في جميع نواحي الحياة.

وكلٌ منا لديه مستوى من اليقظة حين يعمل العقل والجسم على أفضل وجه. أسَمّي هذا مستوى التوتر لدينا للوصول إلى قمة الإنجاز.



● عندما يغمر حياتنا توتر قليل. نشعر بالضجر، الخمول وفقدان الاندفاع. في هذه الحالة العقلية فإن الوقت يبدو أبطأ من خطوات حلزونة.

● عندما يغمر حياتنا توتر كثير بالمقابل يولد فينا قلقاً وارتباكاً وتقويضاً للثقة بالذات. في هذه الحالة العقلية يمر الوقت بسرعة ويصبح من الصعب إتمام الأعمال، حل المشاكل أو اتخاذ قرار.

● قمة يقظتنا عند حد معين من التوتر تشعرنا بالحيوية، الحماس، الثقة وفوق كل هذا السيطرة على الحوادث.

في المستقبل عند مواجهة عمل يقدم قليلاً من التوتر الدافع، إتبع هذه الطرق لزيادة مستوى اليقظة:

● قسّمْ عملاً ضخماً إلى أعمالٍ أصغر يمكن إتمامها بسرعة وسهولة.

● إفعل هذا خلال وقتك الحيوي عندما تكون قادراً على تركيز كل طاقتك على التحدي.

● قم بتوكيل بعض نواحي العمل التي تعتبرها غير مثيرة ودافعة.

● راقب إذا كنت تستطيع القيام بنفس العمل على مستوى أعلى حتى تولّد إحساساً أكبر من التحدي. لكن هذا يجب القيام به عندما تسمح لك مطالب أكبر من تحقيق أهدافك بفعالية أكثر.

اجراءات تخفيض التوتر:

الأعمال التي تسبب بها القلق أدّت إلى خسارة الثقة وإلى الإنجاز الركيك. إتبع الإجراءات الموصوفة على الصفحة التالية لتخفيض التوتر.

إدارة التوتر بفعالية يتطلب رؤية داخلية في الظروف الصعبة سواء أكانت تصادم، تأكيد نفسك، مناقشة، طيران، التكلم أمام العامة أو تأديب مرؤوسيك.

في بعض الأحيان، فإن الظروف والنشاطات الأكثر توتراً هي مؤلمة بشكل ظاهر، وفي أحيان أخرى قد لا تستطيع التقرير أيٍ من النشاطات أو الأشخاص أو الظروف هي التي أنشأت هذا الحد من التوتر.

مثلاً، زبونة من زبائني إحتارت لشدة توترها وخوفها عند حضورها أمام مديرتها الجديدة. بعد تحليل مشاعرها بحذر أدركت أن الإمرأة ذكّرتها بمعلّمة لا تحجبها جعلت من حياتها في المدرسة شقاء.

منفذ في متوسط العمر باتباع مذكرة التوتر المشروحة أدناه إستطاع أن يحدد سبب التوتر في عدة ظروف مثل الخوف من الإذلال أمام الآخرين وهذا مرجعهُ إلى حادثة في عملهِ الأول عندما سخر رئيسه منه باستهزاء أمام الموظفين الأصغر سناً.

إدارة التوتر بفعالية يتطلب فهم ستة عوامل رئيسية:

1 ـ التوعية: هذا يؤمن مستويات عالية من التوتر لا تفيد، ويمكن التعرف إليها في المرحلة الأولى من تطورها. تزداد التوعية إذا احتفظت، بسجلٍ مدوّن ـ إذا كنت غير أكيد من السبب الذي يجعلك قلقاً سواء أكان ظرفاً معيناً أم شخصاً ما عندها يمكنك اكتساب رؤية داخلية في مشاعرك إذا احتفظت بمفكرة يومية. سجّل كل الأحداث، النشاطات والظروف التي تُشعِرُك بالتوتر لمدة خمسة أيام. يجب أن تتضمن التفاصيل:

• الموعد والوقت: قد تستكشف أنك أكثر حساسية في أوقات محددة من اليوم. هذا قد يتطابق مع هبوط في حيويتك. إذا كان الأمر هكذا أعِدْ جدولة أعمالك إلى الوقت الأولي قد يخفف التوتر.

• الظرف: قد ينشأ التوتر نتيجة حضور زميل أو رئيس عمل إستهزائي. بعض الأشياء حولك مثلاً أو مكتباً مزدحماً قد يشعرك بعدم الراحة.

• المشاعر: دون مشاعرك وأحاسيس جسدك (القلق، الغم

الجاف أو القلب النابض بسرعة).

كثافة المشاعر: قدر هذه على ميزانٍ من 1 إلى 5 حيث:

1 = شعور خفيف بالتوتر.

5 = شعور قوي بالتوتر وعدم قدرة على التصرف الملائم مثلاً:

مفكرة توتر: فريد الموعد والوقت: الإثنين 7 أيار - الساعة 10,25 ق. ظ. المكان: في المكتب بعيداً عن إزعاج الطابعين على الآلة الكاتبة والمخابرات الهاتفية. يتساءل كيف يُوفّق بين كل مواعيده. يطلب رئيسي في العمل أن أنهي تقريراً مستعجلاً قبل موعد الغذاء حاولت أن أشرح له أن هذا مستحيل ولكن الاعتراضات تُنحّت جانباً. الشعور: الغضب والإستياء. كثافة شعوري: 4.

إنسخ صورة عن نموذج المفكرة أدناه أو إنسخ العناوين إلى بطاقات يمكنك أخذها معك.

مفكرة توتر: الموعد والوقت: المكان: الشعور كثافة الشعور:

2 ـ التوقُع. تساعدك المفكرة على توقع حالات التوتر والتي يمكن مراجعتها في عين عقلك قبل الحادث الحقيقي. عندما تقوم بهذا وأنت في حالةٍ جسديةٍ مسترخيةٍ، تُسهِّل عليك هكذا مراجعات التعامل مع الحدث بنجاح أكثر في الحياة الواقعية. جرّب أن تسمع وتشعر بالحدث في الخيال بدلاً من مجرد رؤيته. صوِّر نفسك متعامِلاً مع التحدي بهدوءٍ وثقةٍ.

3 ـ التجنب. نحب التماشي مع التوتر الناتج عن إمتلاكنا أموالاً في المصرف وفي كل مرة نسحب منها تنقُص الودائع. بوجودنا دائماً على الخط الأحمر فإن التوتر الناتج عن الحساب هو مدمِّر للصحة مثل ما يعمل سحبنا الزائد من المصرف للودائع.

يمكنك وقاية هذه الموارد المحدودة بتجنبك ظروفاً تجعلك متوتراً بلا سبب.

4 ـ المديح. ليس دائماً العمل الذي تقوم به هو سبب توترك ولكن الجهد الذي تبذله هو السبب. نختبر توتراً كبيراً ونحن نحاول إنهاء مشاريع في وقتٍ فرضناه بأنفسنا. في نهاية اليوم بعد التباري لتنفيذ الأعمال نذهب إلى الفراش قلقين إذا كنا سنحصل على كمية نومٍ كافية تُمكِّننا من الاستمرار في العمل في اليوم التالي.

يمكن تجنب «المرض السريع» بسهولة وذلك بتغيير الأولويات وإدارة الوقت بفعالية أكثر.

5 ـ التأكيد. يتضمن حماية حقوقك القانونية محترماً حقوق الآخرين يقع سر التأكيد في الثقة، تقدير الذات والقدرة على إيصال مشاعرك الحقيقية باسترخاء وصدق.

الناس الغير واثقين من أنفسهم يفرضون على أنفسهم توتراً لا داعي له بتحمل مسؤوليات الآخرين:

دائماً قولهم «نعم» ينبع من الخوف من عدم محبة الناس لهم يكدّون لإرضاء الغير أو يحاولون أن يعيشوا توقعات غير واقعية.

6 ـ الفعل. حتى عندما يدرك الناس الأحداث التي تسبب التوتر، نادراً ما يفعلون شيئاً لتغيير الوضع. أظهرت دراسة حديثة أن 72٪ من الذكور و 40٪ من الإناث إعترفوا بتوترهم المزمن إلا أن قليلاً منهم حاول تغيير نمط حياتهم، ما فعله الأكثرية هو تناول المهدئات أو شرب الكحول. يجب التعامل مع التوتر بطريقةٍ بنّاءة وإلا فهناك خطر حقيقي ـ كما في وضع الصديق ـ يمكن أن يتحول إلى حالةٍ مزمنةٍ. هذا ما يدعى التوتر الحارق.

الإحتراق في العمل هي عبارةٌ تُعَرّف بـ: «الإنسحاب النفسي من العمل ردّاً على التوتر المفرط أو عدم الإقتناع».

هذه الحالة تؤدي إلى العوارض التالية:

● الإرهاق: فقدان الطاقة، الشعور بالوهن والتعب.

● عدم الثقة والاستهزاء: يجعل من الصعب الاحتفاظ بعلاقات وثيقة وشخصية.

● اليأس: عزيمة موهنة وشعور بفقدان الأمل. خسارة الثقة وتدني تقدير الذات.

● مشاكل صحية: منها سوء الهضم، ألم في العضلات خاصة في أسفل الظهر والرقبة، وجع الرأس وتفويت أوقات حالة الطمث.

● إستهلاك: متزايد للسجائر.

● إستهلاك متزايد للكحول والمخدرات: إذا وصفت طبياً أم لا. متى عشعش التوتر الحارق فيك فإنه يشجع نفسه أي المواقف السلبية ينتج عنها زيادة عدم التشجيع والانسحاب.

إمتحن تجاوبك مع ضغوطات الوقت.

إمضِ صباحاً أو بعد ظهرٍ بدون ساعة. إختر يوماً تكون فيه حراً في تنظيم وقتك متى شئت أي لا يكون حافلاً بالمواعيد والإجتماعات. أما إذا لم يتسن لك ذلك من عبء عملك الحالي فاختر ساعةً على الأقل لإجراء هذا الإمتحان. بعد أن تمضي هذا الوقت بدون ساعتك، أكمل التقدير التالي بوضع إشارة على الجملة المناسبة:

1 ـ عندما لم ألبس ساعتي شعرت:

أ ـ بسيطرةٍ أقل بكثير على عبء عملي.

ب ـ بسيطرةٍ أقل.

جـ ـ السيطرة على عبء عملي ليست بأكثر ولا بأقل.

د ـ بسيطرةٍ أكثر.

هـ ـ بسيطرةٍ أكثر بكثير.

2 ـ عندما لم ألبس ساعتي، شعرت:

أ ـ بقلق أكثر بكثير.

ب ـ بقلق كثير.

جـ ـ القلق ليس بكثير ولا بقليل.

د ـ قلق قليل.

هـ ـ قلق أقل بكثير.

3 ـ عندما لم ألبس ساعتي، شعرت أني:

أ ـ متوتر أكثر بكثير.

ب ـ متوتر كثيراً.

جـ ـ لست متوتراً كثيراً ولا قليلاً.

هـ ـ متوتراً أقل بكثير.

4 ـ عندما لم ألبس ساعتي، شعرت:

أ ـ نفذْتُ كمية من العمل أقل بكثير من العادي.

ب ـ نفذت كمية من العمل أقل من العادي.

جـ ـ ما نفذته من العمل ليس بقليل ولا كثير.

د ـ نفذت كمية من العمل كثيرة.

هـ ـ نفذت كمية من العمل أكثر بكثير من العادي.

عِد النقاط بتحكيم خمس نقاط لكل جواب (أ)، أربعة لكل (ب) ثلاثة لكل (ج)، إثنان لكل (د) وواحد لكل (هـ). هذا يحرز مجموعاً أقصاه 20 نقطة.

ماذا تبين عدد النقاط التي أحرزتها.

15 ـ 20 .تلعب العادة والروتين دوراً لا بأس به في إدارتك للوقت وتؤثر على قيامك بأعمال معينة في أوقاتٍ معينة من اليوم.

هل هذا النمط مفروض عليك من الخارج أم أنت حر في تغييره؟

إذا كنت حراً فعدّل في جدول أعمالك حتى تُحسّن إدارة وقتك وتخفف أوقات التوتر.

9 ـ 14 .العادة بدلاً من إدارة الوقت بجدارة هي التي تؤثر على طريقة تنظيم عبء عملك الحالي مما يُسبب لك توتراً لا داعي له. إستَفِدْ من المعلومات التي اكتسبتها من تعقب الوقت للتعرف على تغييرات يمكن أن تُخفف التوتر وتُحسّن الكفاءة.

0 ـ 8 .لا يبدو عليك ضغوط قيود الوقت. هذه ركيزة جيدة لإنشاء إجراءات إدارة الوقت والتوتر بفعالية.

مهما كانت النتيجة التي أحرزتها هذا التمرين يساعدك على معرفة أساليب العمل الطبيعية مع ازدياد وعيك لأهمية الوقت.

خلال الأيام القليلة التالية أعِدْ تنظيم مذكرتك التقليدية. ها هنا بعض الاقتراحات عن كيفية إعادة تنظيمها.

قدرتك على التنفيذ تعتمد على كم من الحرية والمرونة تتمتع به خلال العمل:

● إذا أمكن احضر إلى المكتب باكراً أو غادر متأخراً وخلال هذه الفترات قبل مجيء الآخرين أو بعد مغادرتهم يمكن أن تقوم بعدة أشياء دون مقاطعة.

● تناول الغذاء في وقت آخر. تناول الطعام قبل أو بعد معناه خدمة أسرع وتراكم توتر أقل حتى لو تناولت سندويشات في الخارج في وقت مختلف وفي جو نقي يمكن أن يكون مريحاً.

● بما أنك تعرف وقتك الأولي، دائماً جرّب أن تنظم جدول مواعيدك المهمة، الاجتماعات ذات التحدي. تحضير العروضات

إلخ... في أوقاتٍ تكون حالتك العقلية والجسدية في قمتها.

إثنا عشر طريقة تضع التوتر تحت السيطرة:

1 ـ غيّر وجهة نظرك

● أرفض أن تسمح للآخرين بتوتيرك. أنظر إلى الوقاحة والاستهزاء كعيوب شخصية فيهم وأن هذه مشكلتهم وليس قياساً لقدراتك.

● لا تحمل ضغينة مثل ما قال جون كنيدي: «سامح أعداءك. ولكن لا تنس أسماءهم»!

● قل شيئاً لطيفاً لشخص على الأقل مرة في اليوم. إن المجاملات تشعر الناس بالراحة.

● تخيل ماذا سيكون شعورك عن هذا الوضع في خلال ستة أشهر أو ست سنوات.

● تبنى الفلسفة القائلة: «لا شيء في الحياة يَهُم كثيراً ومعظم الأشياء لا تَهُم إطلاقاً»!

2 ـ كن صاحب بصيرة في مشاكلك

كل شخص عنده مشكلة أو هو مشكلة أو يعيش مع مشكلة! المشاكل هي مصائب.

● قسّم المشاكل الكبيرة إلى أجزاء أصغر يمكنك حلها واحدة تلو الأخرى.

● كن متفائلاً وانظر إلى الأخطاء كفرص للتعلم ودائماً حاول أن تكتشف الجودة في كل ما يحدث لك مهما كان سيئاً في بادىء الأمر.

3 ـ إضحك على الحياة

أظهرت الدراسات أن الأطفال في سن الحضانة يضحكون بمعدل 450 مرة كل يوم بينما يضحك الراشدون 15 مرة في اليوم.

● كن مثل الطفل في روحك المرحة والقدرة على رؤية السخرية في التجربة الإنسانية.

4 ـ كف عن القلق ـ إبدأ بالعمل

كلمة «القلق» هي أنكلو ساكونية تعني الإختناق وهي تمنعك عن التفكير أو التنفيذ بكفاءة.

أسوأ أوقات القلق هي الساعات الأولى في الصباح عندما يكون كل شيء بارداً وقاتماً. هذا الوقت تكون فيه حرارة الجسم باردة ومستوى السكر في الدم متدن. هذا الإبطاء الجسدي يؤدي إلى الشعور باليأس والإحباط التي يختبرهُ الكثيرون. علق نابليون مرة أنه لا يريد رؤية جندي شجاع الساعة الثالثة صباحاً. فاسترح إذاً، إذا شعرت مرة أخرى عندما تستيقظ من النوم ببعض البؤس فهذا مرجعه بيولوجية جسدك وستشعر بتحسن ونشاط بطلوع النهار.

● بدلاً من لعب الطرة والنقشة وبدلاً من الدوران، إله نفسك بالاستماع إلى موسيقى هادئة، بقراءة كتاب مُسَلٍّ أو القيام بتمرين الاسترخاء المشروح تحت رقم 7 أدناه.

القلق هو سوء إستخدام المخيلة، بما أن الدراسات أظهرت أن معظم الأشياء التي نقلق بشأنها لا تحدث أو أنها خارج قوة سيطرتنا.

● إذاً توقف عن الاضطراب متى أمكن وابدأ بتغيير الموقف الذي تراه غير محتمل.

● مثل ما قال رالف والدو إمرسون: «قم بالعمل الذي تخشاه وتأكد من موت الخوف».

5 ـ توقف عن إمتهان نفسك

إنتبه لما تقوله عن نفسك إن التعليقات التي تستنكر الذات والحوار الكئيب يقلل من الثقة ويخلق قلقاً لا داعي له.

● في المرة القادمة عندما تخبر نفسك كم أنت بلا فائدة، تأكد من حقيقة كلامك. إسأل نفسك إذا كانت هذه الأفكار ترتكز على حقائق أم افتراضات ملتبسة.

● قل أشياء إيجابية تُعزِّز الثقة والإفتخار بنفسك. عمم هذه الفكرة أولاً: في القرن التاسع عشر، عالم نفسي فرنسي إميل كوري مكرراً: «كل يوم في كل طريقة أين أصبح أحسن وأحسن!»

● عندما تقوم بعملٍ جيد هنىء نفسك

● عندما تخطىء خطأً فظيعاً، إبحث عن النقاط الجيدة والسيئة التي قمت بها.

● لا تستخدم عبارات إجماليةً تصف تصرفك. إذا فشلت في تحقيق هدف، قل لنفسك: «لم أنجح هذه المرة ولكني أعرف ماذا فعلت خطأً، ففي المرة القادمة سأقوم به صحيحاً»، بدلاً من قولك: «هذا يبرهن أني سأفشل دائماً».

6 ـ تمهّل في حياتك

أظهرت الدراسات أنه عندما أصبحت المجتمعات غنية وتجارية، خطوتها في الحياة أصبحت سريعة. كل شيء من التسويق إلى الكلام

والمشي أصبح سريعاً. الياباني الراسخ تحت ضغط عال هو أسرعهم، يليه مباشرة الأميركيون في الشمال، الإنكليز والتايوانيون والإيطاليون. من يمشي على مهل هم الأندونيسيون حتى لو كنت تحب الحياة بخطوتها السريعة فإن عقلك وجسدك بحاجة إلى تغيير في خطواتهم. في الأمسيات، نهاية الأسبوع، الإستراحة القصيرة أو العطلة الطويلة، يجب أن تتعلم كيف تمهّل. ها هنا قليل من الإقتراحات لتغيير مقياس السرعة:

● قم بهواية لا يمكن استعجالها. جرِّب الطبخ، الرسم، صناعة الموديلات، الإهتمام بالحدائق، صناعة الفخّار، المشي على مهلٍ.

● بدلاً من الهرولة، تمشَّ بخطوات كبيرة في البلد أو في الحديقة العامة وتوقف قليلاً قصداً من أجل التمتع بالمنظر.

● بدلاً من الألعاب القاسية مثل سكواش، الغولف أو التنس إختر رياضة ليس فيها عنصر المنافسة ما عدا الطبيعة. قم برحلة إبحار وتمتع بالسباحة وقت الفراغ.

● إقرأ كتاباً ليس له علاقة بالعمل.

● إدرس اليوغا والتأمل. إكتشف بعض المدراء الواقعين تحت التوتر أن قوة الفلسفة الشرقية لها فائدة في عالم الأعمال. إن تهدئة العقل والجسم لا يخفِّض التوتر فقط بل يسهِّل حل المشاكل واتخاذ القرار. إد ماكراكن هو محام حاسم لشركة خرائط سيليكون وهي شركة كمبيوتر تبيع سنوياً 1,5 بليونَ $، أخبرنا أنه يزاول التأمل منذ عشر سنوات وهذا أعطاه ثقة كبيرة وحرره من الشعور السائد الذي يحتم عليه السيطرة على كل شيء».

هنا بعض الطرق لتركز عقلك.

● إجلس وحيداً في غرفةٍ هادئة لمدة خمس دقائق وجرب أن تبقى هادئاً تماماً.

● ركز على فكرةٍ أو مخيلة واحدة.

● عندما تتداخل أفكارٌ في رأسك، إنتبه لها ثم عد إلى فكرتك التي اخترتها. سوف تجد هذا التمرين تحدياً في باديء الأمر ولكن سيصبح سهلاً مع قليل من التدريب، إبطاء الوقت على أساس نظامي سيُسَهِّل لك أنْ تعيش الحياة بخطوتها السريعة.

7 ـ إنتبه إلى تنفسك ووضعك

أول ما يحدث عندما نصبح متوترين هو أن تنفسنا يصبح أسرع وسطحياً بحيث نستخدم فقط الجزءين العلويين من الرئتين فقط. وهذا يؤدي إلى عوارض الكآبة:

قلب يضرب بسرعة، آلام في الصدر، دوخة، قلق وعدم قدرة على التركيز. إن التنفس العميق الذي يقلل من التوتر يعتمد على كيفية توزيع وزنك على عمودك الفقري ورجليك إذا كنت واقفاً وعلى عمودك الفقري والحوض إذا كنت جالساً.

أي إزعاج في هذا التوازن يؤدي إلى عوائق في التنفس الصحيح. مثلاً: إذا كان لَديك عادة الإسترخاء فوق عجلة القيادة أو فوق مكتبك أثناء العمل مما يجعل مرفَقيك وكَتِفَيْك يَسْنِدون معظم وَزْنك فيصبحوا في حالة توتر يسحبون الهواء إلى رئتيك. هكذا وضع، يكبس الممر الهضمي إلى أعلى، مما يُقَيِّد حركات الحجاب الحاجز والأضلاع

السفلى جاعلاً تنفسك متعباً متى اعتدت على الوضعية الغير صحيحة تتأذى كفاءة رئتيك وتقل قدرتك على التعامل مع التوتر المفرط.

أيضاً تخزين العواطف يؤثر بعمقٍ على تنفسك خاصة إذا احتجت إلى سيطرة ذاتية لكبتها مما يؤدي إلى توترٍ في عضلات الصدر والبطن، دافعاً عظام الصدر إلى أعلى والقفص الصدري إلى أسفل. من أجل أن تتنفس تحت هذه الظروف تقوم كتفيك وعضلات الرقبة بعمل مُضَاعَف لتتغلب على القوة الضاغطة إلى الأسفل.

ولأن الوضعية الخطأ لا تُلاحظ بسهولة إلى أن تشعر بالألم مثل الديسك أو رقبة مؤلمة مما يُذكِّرنا أن نُصحح وضعية جلوسنا أو وقوفنا فلا بد من عوامل خارجية تُذكِّرنا بهذا، قد يكون رنين الهاتف أو إستراحة بين عملٍ أنجزته وعملٍ ستبدأ به. في القيادة، الوقوف عند إشارات السير قد يكون الدليل على تصحيح جلوسك. في كل مرة تشعر بالألم إنتبه إلى وضعيتك كي يتوزع وزنك على كامل جسمك.

درِّب نفسك على التنفس جيداً وبأسلوب يقلل التوتر باتباع التمرين التالي في دقائق من النهار. قد يساعدك أيضاً في الاسترخاء متى ازداد التوتر أو في تخفيف الإرهاق بعد قيادة طويلة أو بعد العمل على الكومبيوتر.

- إجلس براحةٍ وأغمض عينيك.
- ضع يداً فوق صدرك ويداً أخرى فوق مَعِدَتِك.
- إشهق بعمقٍ وعلى مهل من أنفك.
- عندما تَزفُر إدفع عن قصد عضلات بطنك إلى الداخل مستخدماً يدك لتكبس على معدتك.

● كرر هذا إحدى عشرة مرة.

قم بهذا التمرين كل يوم لمدة دقائق حتى تصبح هذه هي طريقة تنفسك العادية سواء أكنت جالساً أم واقفاً أم مستلقياً.

8 ـ لطّف توترك

التدليك هو طريقة بسيطة وطبيعية لتخفيف التوتر بتليين العضلات المتوترة. إن التمرين التالي سيساعدك على محاربة الإرهاق العقلي والجسدي بعد القيادة، الطيران، أو بعد إنجاز أي عمل تطلّب منك تركيزاً كبيراً:

● ضع الأصابع الأولى من كل يد على كل جهة من أنفك مباشرة تحت كل حاجب.

● إضغط بحزم لمدة عشرة ثوان.

● دلّك برؤس أصابعك بلطف حول عينيك في حركة دائرية.

● كرر ثلاث مرات.

● إضغط على الجزء الداخلي من حواجبك بإبهامَيك متجهاً من أنفك إلى الخارج.

● إضغط برؤوس أصابعك على كل جهة من صدغك. بدءاً من أنفك وقم بحركات دائرية على جبينك، صدغك ثم إلى عظام الخد.

● تابع التمرين بفرك يديك ثم وضعها بخفةٍ على عينيك وجبينك لتحسّ الحرارة تتدفق إلى عينيك ووجهك مزيلةً أي توتر.

9 ـ إهزم التوتر الناتج من الطيران

من يعمل في سلك الطيران يتعرض لجو مليء بالأيونات

الإيجابية ولنقص الماء من جسمه. هذه الأيونات المشحونة موجودة بكثرة. إنها قبل أن يدوّي الرعد في العاصفة تزيد إنتاج الجسم لمادة تدعى سيروتونين. هذا الهرمون يشعرنا بالعدائية. حدية الطباع، المزاجية والتعب.

الأيونات السلبية موجودة في الجبال، غابات الصنوبر، قرب المحيط، قرب شلالات المياه أو التدفق السريع للماء تجعلنا نشعر بالطاقة والصحة.

إعادة تصنيع الهواء داخل الطائرة يؤدي إلى مشاكل أخرى. يُضَخُ الهواء النقي إلى المقصورة من الأمام وهذا يعني أنَّ طاقم الطائرة، ركاب الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال يتمتعون بأفضل الهواء ومن ثم تسوء نوعيتهُ.

هنا إثني عشر طريقة للتغلب على توتر الطيران ويخفف تأثيرات تأخر الطيران سواء في الإقلاع أم في الهبوط:

في الهواء

● عند الطيران بدرجة رجال الأعمال أو الدرجة الأولى يُمكنك هذا من إستخدام متكآت الكابينات والتي هي أقل إزدحاماً وغنية أكثر بالهواء النقي ويمكنك توفير الوقت أيضاً بالعمل في جو هادىء فيها.

● عند سفرك بواسطة العربة قم بالتمرين لدقائق قليلة كل ساعة متى أمكن.

● قم بالتمرين، إنهض وأنزل على أصابع رجليك. كرر هذا عشرة مرات واضعاً وزنك على رِجْلٍ واحدة ثم على الرجل الأخرى.

• إشرب كثيراً من الماء ولكن تجنب الكحول والمشروبات (الغازية) التي تحتوي على الكربونات.

• إذا أردت أن تنام، كل طعاماً غنياً بالنشويات مثل المعكرونة.

• إذا أردت أن تبقى مستيقظاً، تناول طعاماً يحتوي على مادة البروتين مثل السمك، دجاجاً أو لحماً. بيضاً، منتوجات من الألبان وثم الحبوب. هذه الأطعمة تثير إفراز هرمون الأدرينالين وتؤمن طاقة تدوم لمدة خمس ساعات.

• بعد ليلة طيران تناول فطوراً مؤلفاً من أطعمة تحتوي على البروتين مثل الجبنة، البندق أو الحبوب.

• لطعام العشاء تناول وجبة تحتوي على الخضار أو على الأقل تجنب اللحوم.

• تجنب القهوة والشاي ليوم قبل رحلة الطيران لتنظيف جسمك، ثم تناول فنجانين في صباح يوم رحلتك عندما تسافر غرباً أو في المساء عندما تسافر شرقاً.

عند الوصول

• إذهب إلى أقرب حديقة عامة أو مساحة خضراء، وإذا وُجِدَ فيها ينبوع ماء يتدفق هو أحسن. في الريف تسلّق أقرب تلة أو فتش عن عين ماءٍ جارية. إذا كنت قرب البحر، تمشَّ قرب الشط. كل هذه الأماكن غنية بالأيونات السلبية التي تمدك بالطاقة والنشاط.

• في غرفة فندقك: إفتح النوافذ متى أمكن. إذا لم تستطع فتح النافذة أو مغادرة الغرفة، خذ دوشاً دافئاً لا حاراً. يولِّد الدوش أيونات سلبية.

● كثير من المسافرين المهنيين يحملون معهم حامل الأيونات لاستخدامهِ في غرف الفنادق. حجم هذه الآلات أصغر من حجم كتاب وتعمل في أي بلد شرط وجود وصلة ضبط لقوة التيار الكهربائي (adaptor) وهي تساعد في تخفيف التوتر وتقوية الطاقة وتؤمن نوماً مريحاً.

10 ـ عدم الشعور بالراحة عند نهاية اليوم

هذا التمرين هو أسلوب عظيم لنفخ التعب سواء قبل المغادرة من بيتك أو عند الرجوع بعد يوم حافلٍ بالتوتر.

● إجلس، إسترخِ، أغمض عينيك نصف تغميضة وركز على بقعة من الأرض أمامك.

● تنفّس ببطء وعمق وأنت مستمر في التركيز على هذه البقعة

● حاول أن تركز على البقعة لمدة 60 ثانية كاملة.

بعد 60 ثانية. إنهض وعد إلى عملك العادي حاملاً معك هذه المشاعر من الإسترخاء العقلي العميق.

11 ـ خفّف التوتر الجسدي بالاسترخاء.

عند الاسترخاء، إجلس أو استلق بارتياح بعد أن تفك أية ملابس ضيقة مثل الحزام أو ربطة العنق. تفضل بعض الناس أن تسترخي في غرفةٍ مظلمةٍ ولكن هذا مجرد أمر اختياري. سر نجاح الاسترخاء هو التركيز السلبي وركّز على ما يحدث دون محاولة جعلهِ يحدث:

● تنفس بإستمرار دون توقف بين الشهيق والزفير. كل مرة تزفر فيها قل لنفسك إهدأ.

• الآن أقبض يديك بإحكام. حافظ على هذا الوضع حتى تعِدّ ببطء إلى الخمسة ثم إفرد أصابعك ودعها ترتاح تحسّس بالتوتر ينسحب منها ولاحظ الفرق بين التوتر والإسترخاء في هذه العضلات.

• حاول أن تلمس بظهر معصميك كتفيك. حافظ على هذا الوضع حتى تعدّ ببطءٍ إلى الخمسة ثم دع يديك قرب جانبيك. تحسّس التوتر ينسحب من يديك وذراعيك ولاحظ الفرق.

• هز كتفيك بأقصى ما يمكن وفي نفس الوقت إضغط رأسك إلى الخلف مستنداً على دعامة.

حافظ على هذا الوضع حتى تعدّ ببطء إلى الخمسة ثم اسمح لكتفيك أن تهبط وتحسس كل التوتر ينسحب منهما نزولاً إلى ذراعيك ويديك ومن أصابعك إلى الغرفة.

• إفتح عينيك واسعاً وكأنك تبحث عن شيء. حافظ على هذا الوضع حتى تعِدّ ببطءٍ إلى الخمسة. استرخِ الآن. تجهّم وحافظ على تجهمك حتى تعدّ إلى الخمسة. تحسس بالتوتر ينسحب من عضلات وجهك.

• إسحب نفساً عميقاً، وشّد عضلات بطنك وكأنك تتوقع ضربةً على بطنك. حافظ على هذا الوضع حتى تعدّ إلى الخمسة، ثم دع الأعضاء ترتخي. إزفر بلهثة قبل أن تستعيد تنفسك المتواصل الهادىء.

كرر كلمة إهدأ في كل زفرة وتحسس الاسترخاء في حين يصبح جسمك أكثر دفئاً ووزناً.

• مد رجليك، حدد رؤوس أصابعك واضغط على أردافك

حافظ على وضعك حتى تعدّ ببطء إلى الخمسة. ثم استرخ ودع عضلاتك ترتاح وتحسس هذا الشعور من الاسترخاء طارداً التوتر من عقلك متخيلاً نفسك مستلقياً على شاطىء إستوائي تحت شمس دافئة أو على مرجٍ أخضر قرب جدول ماء متدفق.

إذا دخلت أفكارٌ غير مرغوب بها راقبها بطريقة عادية ثم عد إلى مشهد السلام.

بعد حلقة الاسترخاء، قف ببطء دائماً واحمل مشاعر الاسترخاء معك إلى نشاطك التالي.

12 ـ تمرن على إبعاد التوتر

إن التمرين البسيط ولكن المستمر يرفع دقات قلبك إلى حد بسيط يمكن أن يفعل العجائب في إزالة التوتر والكآبة. تمشَّ، إسبح، إركب الدراجة لا يهم ما تختار من نشاط تتمتع به في وقت الفراغ شرط أن يستمر لمدة 20 دقيقة.

● قرر سرعة نبض قلبك في التمرين وذلك بطرح عمرك من 220 فتحصل على سرعة نبض قلبك القصوى ثم خذ نسبة منه كهدف لتمرينك. إذا كان غير مناسب إرفعه 50٪، وإذا كان مناسباً جداً إرفعه 75٪.

مثال: العمر 20 سنة. غير مناسب. سرعة القلب القصوى خلال التمرين = 220 − 20 = 200×50٪ = 100 ضربة في الدقيقة.

العمر 20 سنة. مناسب جداً. سرعة القلب القصوى خلال التمرين = 220 ـ 20 = 200× 75٪ = 150 ضربة في الدقيقة.

• راقب سرعة القلب خلال التمرين وذلك بإحصاء عدد الضربات من معصمك لمدة 15 ثانية واضرب العدد بـ 4 لتحصل على عدد دقات القلب في الدقيقة.

حارب التوتر بإستخدام هذه الإجراءات الإثني عشر بانتظام ومطبقاً في نفس الوقت أساليب إدارة الوقت التي شرحتها. إن هذا سيُحَسّن بسرعة كل إنجازاتك.

الفصل الرابع عشر

نجاح الوقت والشركة

«المبدأ الذي نعيش عليه ونحيا هو انه حينما نحسن تنفيذ عمل ما، يجب ان نفكر كيف يمكن تنفيذه بشكل احسن»

عرفت الشركات منذ زمن بعيد كم هو مهم لنجاح أعمالنا إدارة موردين رئيسيين هما رأس المال واليد العاملة. اليوم يُضاف إلى هذين الموردين مورد ثالث لا يقل أهمية عنهما هو الوقت بحد ذاته.

أظهرت دراسة استمرت لمدة عشرة سنوات عن مئات الشركات أن إدارة الوقت هي عنصر أساسي لنجاح الشركة:

- أن الوقت يَهُمّ أكثر من التكاليف.
- أكثر من الانتاج أو تحسين الانتاج.
- يؤثر على كل نواحي العمل، بدءاً من التسليم إلى البحث، والنمو ومن مواجهة المنافسة إلى التوجه إلى اهتمامات الزبائن.

تغيير طرق شركتك في استهلاك الوقت

حتى الآن ركّزتُ على الطرق التي تُمكّن الأفراد من فرض سيطرة أكبر على أوقاتهم. هذا الفصل موجّه خصيصاً لمن لديه السلطة على تغيير طريقة استهلاك الوقت في شركته أو مؤسسته.

سأشرح لماذا يجب أن تكون إدارة الوقت واحدة من أهم الموارد وأقترح طرقاً عملية تمكّن من استغلال هذا المورد المحدود السريع المضيّ بفعاليةٍ أكثر ليجعل شركتك الطرف الرابح.

في سنةٍ واحدةٍ فيدرال إكسبرس زادت حجم مبيعاتها أكثر من الثلث عندما قدمت خدمة تضمن التسليم أثناء الليل.

الوقت أيضاً وسيلة مهمة لايصال قيم الشركة إلى العالم الخارجي. كم مرة يرن الهاتف قبل الإجابة عليه؟ كم يستغرق المجاوبة على رسالة؟ كم يستغرق حل مشكلة أو اتخاذ قرار؟

خمسة عشرة تقنية لإدارة وقت الشركة

1 ـ أعِدّ أهدافاً واضحةً للموظفين.

عندما حلل الأستاذ في علم النفس في جامعة نيويورك ريتشارد غايتس وزملاؤه، مئة دراسة عن إنتاجية العامل، وجدوا أن إعداد الأهداف حَسَّن من كمية ونوعية المنتوج أحسن من أية تقنية إدارية أخرى بما فيها زيادة في الأجر وتسهيلات أخرى مُقدّمة.

يقول عالم النفس من جامعة ماريلاند إدرين أ:

«إذا أردت تحقيق أي شيء، يجب أن تُعِدّ أهدافاً جليةً ومتحديةً، بينما الأهداف السهلة أو الغامضة لا تفيد الإنتاجية. قبل أن ترتبط الناس بأهداف يجب أن تقتنع بأهميتها وقيمتها».

2 ـ قسّم الأعمال المعقّدة الطويلة المدى إلى أهدافٍ يومية وأسبوعية قصيرة المدى ومُعرّفة بشكل صحيح. إن الأهداف القصيرة المدى تجعل من تلك الطويلة المدى تبدو نسبياً أكثر واقعية.

3 ـ استرشد بالهدف بدلاً من أن تُحكم بالهدف.

قد يكون الدرب الذي رسمته مبدئياً ليوصلك إلى هدفك ليس أفضل الدروب فالملاحقة العمياء لهدف وحيد يُقلّل من مستوى ونوعية إنجازاتك ككل. مثلاً، صحافي محكوم بالهدف يلتزم خلال المقابلة بطرح الأسئلة التي حضّرها ولا يخرج عنها ويتجاهل أي وحي يحسُّ به لا يوجد على لائحة أسئلته. بينما صحافي مسترشدٌ بهدفهِ يستمع ويفكر بدلاً من اتباع لائحةِ الأسئلة وكتابة الأجوبة.

نائب رئيس مجلس إدارة هانسون تراست مارتين تايلر يقول: لست مؤمناً كبيراً بالقوانين الصارمة لأن الواجبات تتغير دائماً بظهور أمور جديدة، يجب أن تكون مرناً».

4 ـ إختر مشروعاً يهتم بحد أدنى من النتائج ولكن ملموسة بدلاً من الاهتمام بأهداف عامة.

مثلاً، قد يكون من الأفضل أن تحاول زيادة المتروج ب. بنسبة كذا في المئة أو تخفيض وقت الدوران س. ساعات وذلك بإدارة الوقت بكفاءة أكثر بدلاً من التوجه نحو تحقيق هدفٍ غامض وغير معقول مثل إنتاجية أكثر».

5 ـ قد يحاول مرؤوسون كارهون للعمل إعاقة التنفيذ بالاتجاه إلى «الانشغال» بدلاً من «الأشغال».

إن إعداد أهداف واضحة ومعززة وإحصاء قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف يخرجهم من أحجامهم.

6 ـ حضّر خطط عملٍ مدوّنة، جداول زمن مفصلة وقياسات جليّة.

7 ـ وسِّع وسرّع إجراءات إدارة الوقت الجديدة عندما يتحقق

التقدم. حقق أهدافاً أكثر واستولِ على حصةٍ أكبر من العمل ككل وذلك عبر خطط عمل قياسية.

8 ـ متى كان مناسباً إخصِ متوسط وقت الإجابة (م وا) يومياً واستخدم هذا كقياسك الأولي للإنجاز. علّق (م وا) حتى يتمكن الكل من رؤيته.

9 ـ أرفض أن تتقبل مستوى وقت إنجازك الحالي.

فكّر وتكلم عن العودة حسب الوقت كما تفكر وتتكلم عن مردود المساهمة. أطلب السرعة من فريقك بعد تزويدهم بالآلات التي تحقق ذلك ودون أن تعرّضهم للتوتر الحارق وانهيار العزيمة.

10 ـ إحذف الخطوات المضافة التي لا قيمة لها.

إحذف كل ما يرفض زبائنك دفع ثمن له إذا أُعطِيَ لهم الخيار. لقد قُدِّر أن 90٪ من الوقت المصروف على معظم العمليات هو وقت مضاف دون قيمة. مهندس العمليات يقول: «إحذف، لا تُبدِّل» معناه أزل كل ما هو غير ضروري.

يقول بيتر دراكر أن المدراء يجب أن يسألوا: «هل سيتقوس السقف إذا توقفنا كلنا عن هذا العمل؟».

إذا كان الجواب «كلا»، إذاً أحذف ذلك العمل.

عندما توقفت الخطوط الجوية الأميركية تحت رعاية روبرت كراندال (أصدقائي ينادونني بالأستاذ) عن وضع حبات زيتون في السَلَطَة، لم يلاحظ ذلك أي مسافر وبالطبع لم يتذمر أحد مع أن هذا وفر عليهم $100,000 في السنة، تغييرات صغيرة قد تؤدي إلى توفير كبير. طبّق فلسفة «الزيتون» على أسلوب عملك.

11 ـ جَذوِل ما تبقى. إبحث عن الفائض، استخدم التكنولوجيا لجعل المعلومات تحت متناول يدك بعد أن أمسكتها للمرة الأولى.

12 ـ متى كان ممكناً إجعل إجراءاتك وحدة قياس مُتّبعة، لماذا هدر الوقت من أجل إعادة اختراع الدولاب؟

13 ـ إحذف التأخيرات والتي تُشكّل قسماً كبيراً من الوقت. أرفض أن تتقبل التأخيرات كواقع من حياة. حدد الوقت الذي تحتاجه لإزالتها وضع إجراءات تمنع إعادة حدوثها.

14 ـ تحوّل إلى تبليغ استثنائي.

لا تُصِرّ أن مدراءك يعرفون كل ما يحدث. يهتم المدراء فقط في الحالة التي ينحرف فيها الإنجاز عن القياس المتفق عليه. تقرير استثنائي لمدير مبيعات قد يقيّد نفسه بمندوبي المبيعات الذين باعوا أقل من 90٪ أو أكثر من 110٪ من كمية مبيعهم المُخَمّنة. هذه التقارير الاستثنائية تُمكّن المدراء من الولوج مباشرة إلى قلب المشاكل والفرص فلا حاجة لهم بإضاعة الوقت على إنجازات حُققت بمستوى قريب مما كان متوقعاً له.

تقع الصعوبة الرئيسة للتبليغ الاستثنائي في إنشاء محيطك الأساسي، ففي بعض النواحي مثل تخطيط الانتاج والمبيع، وتحديد الميزانية هنالك وحدات قياس مُعَدّة، ولكن تصبح مُعَرّضة للمشاكل أمام تذمر الزبائن، رد البضائع أو أمام تقلبات الأسعار.

تزداد الصعوبات عندما تسوء الأمور بدلاً من أن تتحسن وعندما تتحول التقارير الاستثنائية الموجزة إلى مستندات بعدة صفحات.

تحليل باريتو.

يمكن التغلب على هذه المشاكل بتبني إجراء معروف يدعى تحليل باريتو نسبة إلى فيلفريدو باريتو الذي شرحت أبحاثه في الفصل الثالث.

حسب الخبرة إن أول 20٪ من أي تقرير يحتوي على 80٪ من المعلومات. على هذا الأساس بدلاً من تحضير تقرير لـ. يقدر المدراء على قراءته، ركّز فقط على 20٪ التي تحتوي المعلومات الرئيسية والأرقام. لا يجب أن يكون أكثر من ثلاث صفحات ويجب أن يشمل أولويات في ترتيب تنازلي آخرها تلك التي تختلف كثيراً عن المتفق عليه. تقرير عن المشتريات مثلاً يجب أن يتضمن نسباً مئوية في تغير الأسعار، تلك التي كانت أعلى أو أدنى بـ40٪ من المعدل المتفق عليه.

تحليل باريتو لا يوفر وقتاً فقط في تحضير وقراءة التقارير بل يمكن المدير من استيعاب ما يحدث من تغييرات وتأثيراتها.

15 ـ شجّع إجراء عشرة دقائق إدارة الوقت المشروح سابقاً في هذا الكتاب ستجد أن تعقب الوقت يحدث فرقاً في الإندفاع للعمل والانتاجية.

ناقش نتائج تعقب الوقت لمدة خمسة أيام بأسلوب يخلو من التحكم والتهديد مع موظفيك، فريقك، مكتبك أو دائرتك. تعلم مما يقوله لك موظفيك. استخدم تلك المعرفة لتبتكر وسائل تزيل هدر الوقت. كن حازماً في استغلال الوقت كما قد تكون في تحصيل أعلى المردود في استثمار الرأسمال واليد العاملة.

الفصل الخامس عشر

عشر دقائق إدارة الوقت

«استمع ثم قرر»

قبل قراءة هذا الفصل الأخير سوف تحتاج أن تتعقب الوقت لمدة خمسة أيام. هذه المعلومات ستُعرِّفك على أي تغير في الانتباه، على الوقت المصروف على كل عمل، أولويته والتأخيرات الحاصلة من وراء المقاطعات.

مسلحاً بهذه المعلومات تستطيع أن توفر على الأقل 10 ساعات في الأسبوع (تعتمد كمية الوقت الموفر على كفاءتك في استغلال وقتك حالياً) وذلك باستثمار 10 دقائق فقط في اليوم.

هذا ما تعمله. ضع علامة على سجلاتك في تعقب الوقت بالنسبة لهذه الأسئلة العشرة:

1 ـ «كم من وقتي كرّستُ لأعمال بأولوية منخفضة»؟

صفر= ولا مرة 1= نادراً 2= غالباً 3= تقريباً كل الوقت.

إذا كان تقديرك لتعقب الوقت 2 أو3، زد من الوقت المستثمر لأعمالٍ بأولوية عالية بـ:

● قم بتوكيل الأعمال غالباً وبفعالية أكثر. هل تحسن استخدام

قانون مقارنة الحسنات وذلك بتوكيل الأعمال التي يمكن تنفيذها إلى أشخاص يقبضون أقل منك.

إذا كنت مديراً تجنّب التدخل في أصغر التفاصيل التي لا تؤثر على مسار العمل. ثقتك في موظفيك في تسيير أمور كهذه لن توفر عليك وقتاً بل ستعلو في نظرهم.

المحافظة على بعد في العواطف على أساس يومي سيزودك طاقة عند التعامل مع مشكلة حقيقية. بصيرتك سترشدك أن تقود موظفيك بدلاً من أن تنضم إلى الشغب! راجع سجلاتك وضع إشارة على كل تلك الأعمال التي بتوكيلها إلى الآخرين يمكن أن توفر وقتاً.

● كن متأكداً أكثر من رفضك الأعمال ذات الأولوية المنخفضة هل تقول «كلا» كفاية؟ من المهم أن لا تسمح للآخرين برمي أعمالهم عليك إلا إذا كان ذلك يساعدك على تحقيق هدفٍ ما راجع سجل تعقب الوقت وأشر على تلك الأعمال التي برفضك إياها يمكن أن توفر وقتاً وذلك برفضك ضم مطالب غير معقولة على حساب وقتك.

● التخلي عن بعض الأعمال حتى ولو بدت معقولة إلا أنها لا تساعدك على تحقيق أيٍّ من أهدافك. جرّب كل عمل وذلك بسؤالك: «لماذا أنا أفعل هذا؟» كيف يساعدني تنفيذ هذا العمل على تحقيق هدفي؟ «أي هدف يساعدني على نيله؟» راجع سجل تعقب الوقت وأشر على أي عمل يدخل ضمن هذا المضمار.

● تأجيل بعض الأعمال حتى ولو كانت مهمة ولكنها ليست مستعجلة كالتي بين يدي. هل يكشف تعقب الوقت عملاً اعتقدت أنه مستعجل ومهم بينما حقيقة كان فقط مهماً؟ هل كان تأجيل هذا العمل

وفّر وقتاً؟ راجع سجلاتك وضع إشارة على عمل يدخل هذا المضمار.

● تجنب القيام بخطأ تنفيذ أعمالٍ مستعجلة ولكن ليس مُهمّة. بدلاً من طرحِ سؤال: «كيف يمكن القيام بهذا العمل بكفاءة أكثر؟» إطرح سؤالاً أحسن: «لماذا أحتاج القيام بهذا العمل منذ بادىء الأمر؟».

بعض الأعمال التي تبدو مستعجلة وتجعلك تتخلى عن أعمالٍ ذاتِ أولوية عالية لتستعجل وتقوم بها تظهر أنها غير مُهمّة لتحقيق أهداف مهنية وأعمال كبيرة. لا تسمح أن تَصِل بافراز الأدرينالين وتولّد إحساساً كاذباً بالعجلة.

فكّر قبل أن تؤجل كل شيء من أجل تنفيذ ما يبدو ظاهرياً مستعجلاً. راجع سجلاتك وأشر على أي عمل يدخل هذا النطاق.

● تعيين أولويات بحذر أكبر. في بعض الأحيان لا يُنظر إلى الأعمال ذات الأولوية العالية بأنها هكذا فتترك إلى آخر اللائحة بينما الأعمال ذات الأولوية المنخفضة تنفذ بدلاً منها هذا يحدث مثلاً عندما تفترض تخمينات خاطئة عن الوقت المحدد لنهاية عمل أو مشروع.

مثلاً عمل مستعجل قليلاً قد يصبح في غاية الاستعجال إذا قُدّم الوقت المحدد لإتمامه أو إن خذلك الموردون. توقع ما قد يحدث خطأً واتخذ الخطوات لمنع وقوع أية مصيبة (شاهد أدناه).

إحصِ أولوياتك مستخدماً إدارة الأعمال. راجع لائحتك في تعقب الوقت وأشر على الأعمال التي هُدِر فيها الوقت نتيجة تعيين الأولويات بشكلٍ ركيك. راجع سجلاتك وأشر على الأعمال التي تدخل هذا النطاق.

الآن إجمَع الوقت الذي صرفتهُ على كل تلك الأعمال التي أشرت عليها رداً على سؤال رقم واحد. اكتبه تحت:

الوقت الممكن توفيره.........دقيقة.

2 ـ «كم شيء قمت به بنفسي غالباً وكان يمكن توكيله للغير»؟

صفر= ولا مرة   1= نادراً   2= غالباً   3= تقريباً كل الوقت.

إذا كان تقديرك 2 أو 3 يجب أن تُحسّن من مهاراتك في توكيل الأعمال حتى لو كنت تعمل على حسابك أو في مكتب صغير جداً، إنه من غير المفيد أن توكّل ما هو عاديّ من الأعمال أو أعمال ذات أولوية منخفضة إلى اناس خارج مكتبك يقومون لك بها وبكلفةٍ أقل.

كيف يمكن للتكنولوجيا أن تُوَفّر لك وقتاً. مثلاً في مكتبٍ صغير. آلة حديثة يمكن إعادة تفويضها بواسطة بطاقات دفع الكترونية أو عبر الهاتف مما يجنبك هدر الوقت بحثاً عن طوابع في مكتب البريد.

راجع لائحة تعقب الوقت وأشر على أية أعمال كان يمكن أن توفر وقتاً بالتوكيل أو توكيلها إلى خارج مكتبك. إجمع هذا الوقت واكتبه تحت:

الوقت الممكن توفيره.......دقيقة.

3 ـ «كم من الوقت قوطعت أو تلهيت عند قيامك بعملٍ ذي أولوية عالية؟».

صفر= ولا مرة   1= نادراً   2= غالباً   3= تقريباً كل الوقت.

إذا كان تقديرك 2 أو 3، إبحث عن طرقٍ تُقلّل هذه المقاطعات،

حتى إلهاء بسيط لأعمال متطلّبة يمكن أن تسبب تأخيراً. تجنب هذا الفخ بـ:

● الوصول إلى العمل ساعة أبكر أو العمل بعد مغادرة الآخرين هذا يقلل الوقت المهدور بالمحادثة ويمكنك من إنهاء أعمالك دون مقاطعة.

● العمل في البيت لجزء قليل من اليوم. كثير من المنفذين الكبار يجدون أن هذا يُوفّر كثيراً من الوقت وذلك بالتركيز على مشاريع مهمة. كذلك إن العمل في البيت لوقت قصير يجنب التأخير في إكمال أعمالك وذلك لقدرتك على التركيز ولعدم وجود مقاطعة.

● اقترح لدائرتك أن تخصص فترة «حرة من الاتصالات الهاتفية» ساعتين في اليوم، حيث يُسمح باستلام الاتصالات ولكن لا يسمح بإيصالها إلى موظفي الدائرة. دائرة المحاسبة في شركات كبيرة تطبّق هذا الأسلوب وتُبلغ أرباحاً لا بأس بها في الانتاج وتخفيض التوتر.

● إذا كان من المستحيل أن تُطبّق فترة «حرة من الاتصالات الهاتفية» اعتبر تنظيم الأمر بشكل يستلم كل شخص المخابرات الهاتفية الواردة عن باقي الموظفين لجزء من الصباح وهكذا دواليك، مما يمكّن الآخرين من متابعة أعمالهم دون مقاطعات من الهاتف.

● لا تشجع زيارات غير متوقعة ويمكنك فعل ذلك بتطبيق الوسائل المشروحة في الفصل السادس.

● إخلط الأعمال حتى تستفيد منها كما شرحت في الفصل الرابع، أكمل الأعمال إذا تطلبت مهارات عقلية متعلقة ببعضها بعني

أكمل إملاء كل رسائلك، ثم قم بمخابراتك الهاتفية، أنجز العمل تلو الآخر.

راجع لائحتك في تعقب الوقت وأشر على الأعمال التي كان يمكن أن توفر وقتاً لو لم تُقاطع غالباً. أضف خمسة دقائق وقتاً مهدوراً في التعامل مع كل من هذه المقاطعات بالإضافة إلى التأخير في إعادة التركيز على ما كنت تقوم به. إجمع هذا الوقت ودوّنه تحت:

الوقت الممكن توفيره...... دقيقة.

4 ـ كم مرة بدّلت في الأولويات وذلك بالقفز من عمل لآخر؟

صفر= ولا مرة 1= نادراً 2= غالباً 3= تقريباً كل الوقت.

إذا كان تقديرك 2 أو 3، لاحظ المقاطعات التي كانت السبب في تبديل الأولويات ومتى كانت أسوأ؟ في أوقات محددة من اليوم أم في أيام محددة من الأسبوع؟

مثلاً، في بعض المكاتب يرن الهاتف باستمرار ما بين الساعة 9 صباحاً إلى الظهر ولكن هناك فترات أهدأ وذلك بين الظهر حتى الثانية بعد الظهر، وأيضاً في فترة بعد الظهر. إذا كان بإمكانك التعرّف إلى هكذا منهاج، حاول أن تعيد تنظيم جدول أعمالك حتى يمكنك تنفيذ أعمال ذات أولوية منخفضة في هذه الأوقات.

أشر على لائحة تعقب وقتك بحيث أن إعادة التنظيم يمكن أن توفر وقتاً، إجمع الوقت الذي كان بالإمكان توفيره ودوّنه تحت:

الوقت الممكن توفيره...... دقيقة.

5 ـ كم من المقاطعات كانت أقل أولوية من العمل الذي كنت أزاوله؟

صفر= ولا مرة 1= نادراً 2= غالباً 3= تقريباً كل الوقت.

هذا لا يحدث إلا نادراً وإذا حدث، جد طريقة تمنع لِصّ الوقت هذا من سَرِقة يومك. طبّق الإجراءات العملية العديدة المشروحة في هذا الكتاب. إجمع الوقت الضائع بسبب المقاطعات ودوّنه تحت:

الوقت الممكن توفيره......دقيقة.

6 ـ كم أجّلت غالباً عملاً لا أوافق عليه ولكن له أولوية عالية. من أجل عملٍ أقل عجلة/ أو أهمية ولكن ممتعاً أكثر؟

صفر= ولا مرة 1= نادراً 2= غالباً 3= تقريباً كل الوقت.

إذا كان تقديرك 2 أو 3، فكر ما الذي أغراك إلى أن تماطل. هل لأنك شعرت بالشغف نحو العمل، أو لأنك كنت ضجراً تبكي دمعاً من تنفيذه؟

في هذه الحالة، يمكن أن يُغْريك صرف وقت على نشاط بديل من أجل أن تؤجل لحظة تنفيذ ذلك العمل الذي لا توافق عليه.

النشاطات البديلة هي مُبرِّة، بأولوية أقل هي أعمال نقنع أنفسنا و/ أو الآخرين بها بأننا مشغولين ومنتجين. الطبيعة الإنسانية هي كما هي، نتجه نحو إقناع أنفسنا بأن هذه الأعمال هي مستعجلة أكثر من العمل الذي لا نحبه. تذكر أن تضع كل عمل تحت التجربة قبل استثمار وقتك فيه. إسأل: «لماذا أنا أفعل هذا؟ أي هدف يساعدني على تحقيقه؟».

أحياناً تتم المماطلة بسبب التعب، وأنت تفتقر إلى الطاقة العقلية و/ أو الجسدية للتركيز على عملٍ متحدٍ وبالنتيجة تجد فكرك يتساءل ـ ليس بقدرة كل إنسان على الإنجاز بالكفاءة القصوى ضمن الوقت

التقليدي الذي هو بين 9,00 ق.ظ إلى 5,00 ب.ظ من ساعات العمل.

البعض يزداد إنتاجهم إذا عملوا في ساعات الصباح الباكرة ولغاية منتصف بعد الظهر. والبعض يعمل بإنتاج أكبر إذا بدأوا متأخرين أكثر ولغاية ساعات متأخرة من الليل، والبعض الآخر يحتاجون إلى فرصة في منتصف اليوم للراحة ولكنهم منتجين في الساعات الأخرى.

بما أنك تعلمت كيف تقرأ ساعتك الداخلية وذلك لتوفّق بين طبيعتك ومحيط عملك. إذا كنت بين من يشعر بأحسنِهِ في الصباح الباكر مثل القنبرة نَفِّذ الأعمال ذات الأولوية الكبيرة في هذا الوقت مؤجلاً تلك الأعمال بأولوية أقل إلى وقت متأخر في الصباح.

أما إذا كنت «البومة» التي تخرج للحياة بعد عدة ساعات من بدء يوم العمل العادي، حاول متى كان مناسباً أن تُعِد وقتاً لاحقاً في ذلك اليوم للأعمال ذات الأولوية والمتطلبة. أكمل سجلات الوقت الأولي في ملحق رقم 2 إذا كنت غير واثق متى تحدث هذه القمم وإن التوفيق بين وقتك الأولي الشخصي مع مطالب عملك يعتمد كثيراً على درجة حكمك الذاتي التي تتمتع بها.

بعض الناس محظوظين للعمل في شركات تمنحهم قدراً لا بأس به من الحرية وذلك لتأسيس جداولهم اليومية بينما شركات أخرى تقيّد هذه الحرية حتى بين القيود وبين ما هو مقبول واقعياً يمكن أن تجد طرقاً تعدّل العمل حسب الحاجات الجسدية.

أشر على تلك المناسبات التي جعلتك تماطل أعمالاً ذات أولوية عالية بلا داعٍ. إجمع الوقت الذي كان يمكن أن تُوفِّره فيما لو ركزت ونظمت نفسك أكثر. دوّنه تحت:

الوقت الممكن توفيره. . . . دقيقة.

7 ـ كم من عملٍ كان يُمكن أن يُنجَز لو نُفِّذ بطريقةٍ مختلفة؟

صفر= ولا مرة 1= نادراً 2= غالباً 3= تقريباً كل الوقت.

كثير من الأفراد والدوائر اعتادوا فعل الأشياء بطريقة معينة بحيث يُطبق هذا يوماً بعد يوم دون مساءلة أو تحد. مثال على هذا هو المذكرة الداخلية التي يعتقد المدراء أنه بدونها لا يكتمل يوم العمل لديهم.

إن كتابة، قراءة ووضع هذه الرسائل في ملفات ـ حتى لو كانوا يستخدمون الطرق السريعة في القراءة المشروحة في الفصل العاشر ـ هو هدر للوقت. قليل من الناس من يسأل نفسه هل نُحسن استهلاك الوقت. بول ساكستون رئيس (و.س.إي5) شركة جنرال هاوس وير في الهند وفر وقتاً وحسّن من الانتاجية بالتخلي عن معظم المذكرات. لم يكن يشجع موظفيه على كتابة المذكرات التي مهمتها أن تبرر ماذا يحدث ويشرح ما حدث. يفضل بول ساكستون أن يقدم منفذوه أفكارهم، يُثمّنوا دعماً مالياً في اجتماعات قصيرة حيث يجب اتخاذ قرار بسرعة.

إذا أظهرت لائحة تعقب وقتك أن وقتاً كبيراً يستهلك بعمل روتيني، فكر إذا كان هناك وسيلة فعّالة للوصول إلى نفس النتيجة دون هدر هذا القدر من الوقت. إجمع الوقت المستهلك على هذه الأعمال ودوّن تحته:

الوقت الممكن توفيره. . . . دقيقة.

8 ـ كم غالباً استهلك من وقتك لنشاطات اجتماعية وشخصية غير متعلقة بالعمل؟

صفر= ولا مرة   1= نادراً   2= غالباً   3= تقريباً كل الوقت.

إن شيئاً من الاجتماعيات بالطبع ضروري للمحافظة على العلاقات مع الأصدقاء، الزملاء، الزبائن، والموردين واحذر من صرف كثير من الوقت على نشاطات ليست متعلقة بأهدافك:

● في مخابرات العمل الهاتفية كم من الوقت يصرف من أجل الدردشة بدلاً من العمل؟

● كم من الوقت يصرف للثرثرة مع الزائرين؟

● خلال اجتماعات المجلس وخدمة الجمعيات التجارية إنه من المهم تحقيق بعض أهدافك، لا يجب أن تخصص وقتاً للمخابرات الهاتفية سواء للجمعية أو للأشياء الخاصة إلا في وقت متأخر بعد الظهر هذا يسمح للتركيز أن يسيطر على الاجتماع ويمنع أية مسؤوليات أخرى أن تتدخل وتُفقِد جوهر الاجتماع.

إجمع الوقت المصروف على هذا النحو ودونه أدناه:

الوقت الممكن توفيره.... دقيقة.

9 ـ كم غالباً أُجبرت أن تترك عملاً ذا أولوية عالية من أجل أن تصلح أعمالاً نُفّذت خطأ؟

صفر= ولا مرة   1= نادراً   2= غالباً   3= تقريباً كل الوقت.

تذكّر أن كل شيء يستهلك أكثر مما كنت تظن أنه سيستهلك خاصة إذا كان لم ينجز مثل هذا العمل قبلاً.

لأنه يأخذ وقتاً وأنت تنتقل صعوداً على منحنى التعلم لن تكون كفوءاً بتنفيذ أعمال غير مألوفة مثل كفاءتك بالأعمال العادية.

● طريقة لزيادة الانتاجية على النشاطات الجديدة هو بتجنب

إعادة اختراع الدولاب. أكمل ما استطعت من العمل وذلك باستخدام ما هو معتاد، تاركين ما أمكن إبداعه من المسودة. عند كتابة رسائل على الكومبيوتر مثلاً، أعِدّ فقرات ذات شكل ثابت ومعتمد ويمكن استدعاءها على الشاشة بكبس زرّ بحيث أية إضافات جديدة هي ضئيلة جداً.

● إسمح بحاشية للخطأ عند تقديرك نهاية وقت عملٍ ما. قانون مورفي يخبرنا إن طرأ خطأ ما، سيطرأ الخطأ في أسوأ لحظةٍ ممكنة. نظرية لوبس أن مورفي كان متفائلاً!

توقع حصول خطأ ما واعمل على تجنب هذا الخطأ. كما تمكنّا من المشاكل باكراً كلما كان حلّها أسهل. علّق حكيم صيني: «حتى المشاكل الكبيرة كانت مرة مشاكلاً صغيرة».

● استخدم «حتر» (الفصل الرابع) لتخطط كل مرحلة من المشاريع المعقدة وكن واثقاً من مراعاتك لخط نهاية كل مشروع وأية أسباب تأخيرية.

● بعد حصول مشكلة، قيّم ما حصل خطأ واتخذ الخطوات لمنع حدوث مثل هذه المشاكل في المستقبل.

إجمع الوقت المستهلك على تدبير تجنّب المشاكل أو لتصحيح عمل تم خطأ ودون أدناه:

الوقت الممكن توفيره. . . . . دقيقة.

10 ـ كم غالباً ضيعت «وقتاً ميتاً» (يعني خلال السفر، الانتظار الخ. . .).

صفر= ولا مرة   1= نادراً   2= غالباً   3= تقريباً كل الوقت.

إذا كان تقديرك 2 أو 3 يظهر فشلك في حسن استغلال هذا الوقت الميت وذلك عندما تقوم بعملٍ يتطلب كامل انتباهك. لا يعني هذا بالطبع عدم مشاهدة التلفزيون، قراءة أروع القصص، أو صرف الوقت عند السفر من التمتع بالمناظر أو حضور فيلم سينما.

الاسترخاء، الاستراحة، إعطاء نفسك وقتاً لتفكر فيما قمت به هي مهمة لتحقيق النجاح ولكن إجعل هؤلاء أهدافاً بحد ذاتهم حتى لا تقتل الوقت الثمين. تقصّد فعل كل ما تقوم به وتفهّم لماذا تقوم بهذا وإلى متى يجب أن يستمر.

إجمع «الوقت الميت» الذي كان يمكن استغلاله ودوّن أدناه:

الوقت الممكن توفير. . . . . دقيقة.

لمسات من الأعلى

روزماري كونلي

«يجب أن تستطيع رؤية جيوب الوقت التي يمكن التقاطها واستخدامها إلى أقصى حد. مثلاً إذا جاء من أقلّني الساعة 6 صباحاً للذهاب إلى لندن للمشاركة في برنامج تلفزيوني. ما إن تشرق الشمس حتى أبدأ العمل، وسأعمل في السيارة لمدة 3 ساعات كاملة حتى أصل إلى باب الاستوديو. في تلك الرحلة أستطيع أن أقوم بكامل عمل يوم والذي بالرغم من وجود هاتف في السيارة إلا أنه لن يرن كما يفعل في المكتب هذا «الوقت الميت» هو حقيقةً مُساعِد لي. أستطيع أن أنفّذ في تلك الرحلة إملاء يستغرق مدة يومين في المكتب وإذا كنت أعلم أن رحلة كهذه ستطرأ، سأخطط أن آخذ معي حقيبة أعمالي».

إمكانية توفير الوقت الأسبوعي

الآن إجمع الوقت الذي دوّنته جواباً على الأسئلة العشرة هذا المجموع يمثل جزءاً من إمكانية توفير الوقت الأسبوعي والذي يمكنك التمتع به إذا نفذت هذا العشر دقائق برنامج إدارة الوقت.

كثير من رجال الأعمال والناس المحترفين بالاستناد إلى مدى كفاءة إدارة أوقاتهم الحالية، يجدون هذا المجموع من الوقت بحوالي ساعتين كل يوم وأحياناً أكثر أو 10 ساعات إضافية كل أسبوع. ولكن قبل أن يخدمك هذا البرنامج، يجب أن تُكمّل خطوتين:

1 ـ يجب أن يكون لديك أهدافاً واضحة تزودك باتجاهٍ في الحياة. أعِد لنفسك بيان مُهِمّة. ماذا تريد أن تحقق وماذا ستفعل لتحققهُ؟ تذكر أنه بدون أهداف، كل ما يحدث لك هو مجرد حظ بدلاً أن يكون إرادة عن قصد.

2 ـ يجب أن تعرف كيف تستهلك وقتك من يوم ليومٍ؟ تابع استخدام تعقب الوقت لتتعرف إلى المقاطعات والتأخيراً الذي يمكن السيطرة عليه.

ثلاثة خطوات يومية:

من الآن وصاعداً، كرّس فقط عشرة دقائق كل يوم للأعمال الثلاثة التالية:

● تعقب الوقت: هذا لا يجب أن يأخذ أكثر من خمسة دقائق موزعة على يوم العمل. إذا أخذت من وقتك أكثر فلا بد أنك تشمل تفاصيل كثيرة. إحذف هذه التفاصيل واختصر.

• تحليل الوقت: في نهاية كل يوم عمل، إصرف دقائق قليلة تُحلّل خرائط تعقب الوقت وجِدْ طرقاً توفر لك الوقت بالتخلي، تأجيل وتوكيل بعض الأعمال.

• حضّر لائحة بأولويات الأعمال لاستخدامها لليوم التالي. دوّن هذه الأعمال على رأس خريطة تعقب الوقت لتساعدك على التركيز على الأعمال ذات الأولوية ولتنبّهك متى يساء استغلال الوقت بكفاءة.

وهذا كل شيء. أن تصرف عشرة دقائق كل يوم على هذه الأعمال، لن تكسب يوم عمل إضافي في الأسبوع بل ستتم عبء الأعمال بكفاءة وتوترٍ أقل.

«لقد هدرت وقتاً ـ هل الوقت سيهدرني». كتب شكسبير (ريتشارد الثاني، المشهد الخامس، الجزء الخامس). عشرة دقائق إدارة الوقت والتوتر لن يجعل من كلمات الملك ريتشارد الحزينة تكتب على ضريحك!

الملحق الأول

إنسخ صورة واستعمل هذه الشبكة من إدارة الأعمال ولوائح تعقب الوقت هذه على أساس يومي.

إدارة أولويات العمل

أ ـ مهم ومستعجل يجب القيام به أولوية عالية 1 ______ 2 ______ 3 ______ 4 ______	ث ـ مستعجل لكن ليس مهماً أولوية وسطى 1 ______ 2 ______ 3 ______ 4 ______
ب ـ مهم ولكن ليس مستعجلاً أولوية وسطى 1 ______ 2 ______ 3 ______ 4 ______	ج ـ غير مهم وغير مستعجل ليس من أولوية 1 ______ 2 ______ 3 ______ 4 ______

عالٍ ← الاستعجال ← متدنٍ

عالية ← الأهمية ← متدنية

تعقُّب وقتك اليومي

الأولوية	الوقت	العمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن أن نوفر الوقت في المستقبل

الملحق الثاني

مراقبة وقتك الأولي

سجّل مستويات الطاقة العقلية والجسدية لديك في الخمسة أيام التالية. سجّل كل يوم على ورقة.

استخدم القياس السلبي (1 إلى 5) لقياس المستويات المتدنية من اليقظة والطاقة واستخدم القياس الإيجابي للمستويات العالية من اليقظة والطاقة.

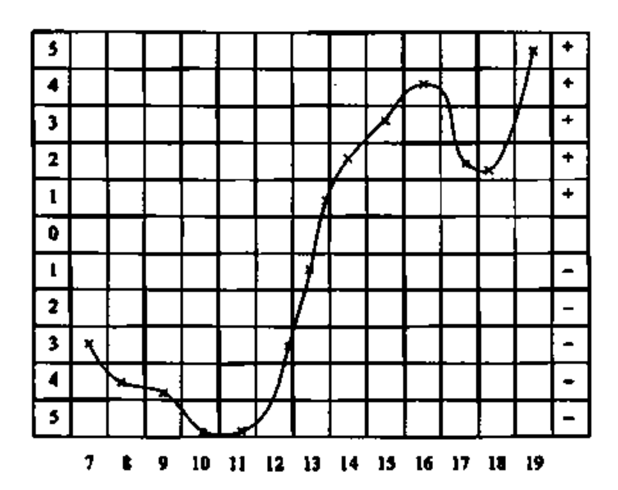
يمثل السطر الصفر اليقظة الوسطى أي أنك لست بتلك الحيوية المميزة ولا عكس ذلك.

الحكم هو موضوع البحث، ويعتمد على كيف تشعر في كل ساعةٍ من اليوم. أكمل السجّل بوضع (×) في المستطيل الموافق كما هو مبين في المثال. كل مربع يمثل ساعة بدءاً من الدقيقة التي تستيقظ فيها إعطاء المجال لـ16 ساعة عمل ممكنة في اليوم عبر الأيام الخمسة. هذا كافٍ حتى لمن كان شغوفاً ومدمناً على العمل.

يمكنك أيضاً أن تسجل أية ضغوطات مميزة في الوقت (خط نهاية عمل مستعجل مثلا) أو ظروف أخرى جعلتك تزيد أو تخفّف من احتياطات طاقتك.

بعد يومين من المراقبة ستلاحظ أن مستوى طاقتك العقلية والجسدية تصل قمتها في حوالي نفس الوقت كل يوم.

تمثل هذه أوقات العمل الأولية الطبيعية لديك. خلال هذه الأوقات حاول أن تعيّن الأعمال التي تتطلب جهداً وطاقة وعيّن الأعمال العادية الأخرى في باقي الأوقات.



ساعات اليقظة: إبدأ منذ الاستيقاظ وانتهِ عند وقت النوم.

اليوم من الأسبوع: نهار الجمعة.

لائحة المصادر والمراجع

Aaker, David A. & George S. Day *Marketing Research*, John Wiley, Chichester.

Baker, Michael J. *Research for Marketing*, MacMillan, London.

Birn Robin *The Effective Use of Market Research*, Kogan Page, London.

Birn, R., Hague, P. & Vangelder, P. (eds) *A Handbook of Market Research Techniques*, Kogan Page, London.

Business Marketing Digest (formerly *Industrial Marketing Digest*), quarterly, Wallington, Surrey.

Cannon, Tom *Advertising Research*, Intertext, Aylesbury.

Charles, C., Manz, Henry, P. and Sims Jr.: Business without Bosses How Self-managing teams are building High-Performing companies.

Chisnall, Peter *Marketing Research*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Chisnall, Peter *The Essence of Marketing Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Crimp, Margaret *The Marketing Research Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Crouch, Sunny *Marketing Research for Managers*, Heinemann, Oxford.

Crozier, M. *The Bureaucratice Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.

Dahl, R.A. *Pluralist Democracy in the United States*, Chicago: Rand MacNally.

Davis, G., Wanna, J., Warhurst, J. and Weller, P. *Public Policy in Australia*, 2nd edn, St. Leonards: Allen and Unwin.

Dombrink, J. and Thompson, W. *The Last Resort: Success and Failure in Campaignes for Casinos*, Reno: University of Nevada Press.

Easton, D. *A Framework for Political Analysis*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Ehrenberg, A.S.C. *Repeat Buying*, Edward Arnold, Sevenoaks.

Eisinger, P.K. *The Rise of the Entrepreneurial State*, Madison: University of Wisconsin Press.

Etzioni, A. 'Foreword', in A. Majchrzak, *Methods for Policy Research*, Beverly Hills: Sage.

Fishkin, J.S. *Democracy and Feliberation: New Directions for Democratic Reform*, New Haven: Yale University Press.

Forester, J. *Planning in the Face of Power*, Berkeley: University of California Press.

Forward, R. 'Introduction', in R. Forward (ed.) *Public Policy in Australia*, Melbourne: Cheshire.

Gallie, W.B. 'Essentially contested concepts', *Proceedings of the Aristotelian Society*.

Gecsei, J. and D. Martin 'Browsing Access to Visual Information', *Optical Information Systems*.

Gorden, Wendy & Rot Langmaid *Qualitative Market Research*, Gower, Aldershot.

Gordon, L., Lewis, J. and Young, K. 'Perspectives on policy analysis', *Public Administration Bulletin*.

Gorton, Keith & Isabel Doole *Low-Cost Marketing Research*, John Wiley & Sons, Chichester.

Green, P. & Tull, J. *Research for Marketing Decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Hague, Paul and Harris, Paul *Sampling and Statics*, Kogan Page, London.

Hague, Paul and Roberts, Kate *Presentations and Report Writing*, Kogan Page, London.

Hague, Paul *Questionnaire Design*, Kogan Page, London.

Hall, D.R. 'Contemporary challenges', in D.R. Hall (ed.) *Tourism and Economic Development in Eastern Europe and the Soviet Union*, London: Belhaven Press.

Harry, S. and Dent, Jr.: The great boom ahead your comprehensive guide to personal and business profit in the new era of prosperity, Hyperion New York.

Harvard Business Review, bi-monthly, Boston, Mass, US.

Hawker, G., Smith, R.F.I. and Weller, P. *Politics and Policy in Australia*, St. Lucia: University of Queensland Press.

Haywood, K.M. 'Responsible and responsive tourism planning in the community', *Tourism Management*.

Hickman, F. 'How Neural Co-Parting Will Affect Marketing', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.

Hogwood, B. and Gunn, L. *Policy Analysis for the Real World*, Oxford: Oxford University Press.

Hollick, M. *An Introduction to Project Evaluation*, Melbourne: Longman Cheshire.

Holtham, C.. 'Groupware and its Applications to Marketing', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.

Jackson, Peter *Buying Market Research*, Kogan Page, London.

Jackson, Peter *Desk Research*, Kogan Page, London.

Jain, A.K., Pinson, P. & Ratchford, B. *Marketing Research - Applications and Problems*, John Wiley & Sons, Chichester.

Jay, Anthony *Slide Rules*, Video Arts, London.

Journal of the Market Research Society, quarterly, London.

Lea, J. *Tourism and Development in the Third World*, London: Routledge.

Lefebvre, H. *The Production of Space*, Oxford: Basil Blackwell.

Leiper, N. 'The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry', *Annals of Tourism Research*.

Leiper, N. *Tourism and Tourism Systems, Occasional Paper No. 1*, Palmerston North: Department of Management Systems, Massey University.

Lennox, G. 'Intelligent Approach to Integrating Marketing Databases with Other Technologies, in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.

Maclean, Ian (ed) *Handbook of Industrial Marketing Research*, Kluwer-Harrap, Brentford.

Marketing, weekly, London.

May, John *How to make Effective Business Presentations*, McGraw-Hill, London.

Norkunas, M.K. *The Politics of Memory: Tourism History, and Ethnicity in Monterey, California*, Albany: State University of New York Press.

O'Riordan, T. *Perspectives on Resource Management*, London: Pion.

O. Bach: Distribution: L'analyse des Linéaires.

OECD (1992) *Tourism Policy and International Tourism in OECD Countries*, Paris OECD.

Oppenheim, A.N. *Questionnaire Design and Attitude Measurement*, Heinemann, Oxford.

Ostrom, E. 'An agenda for the study of institutions', *Public Choice*.

Owen, J.M. *Program Evaluation*, St. Leonards: Allen and Unwin.

Pal, L.A. *Public Policy Analysis: An Introduction*, Scraborough: Nelson Canada.

Papson, S. 'Spuriousness and tourism: politics of two Canadian provincial governments', *Annals of Tourism Research*.

Pearce, D. *Tourism Today: A Geographicsl Analysis*, Harlow: Longman.

Pearce, D. *Tourist Development*, Harlow: Longman.

Pearce, D.G. *Tourist Organisations*, Harlow: Longman Scientific and Technical.

Peck, J.G. and Lepie, A.S. 'Tourism and development in three North Carolina coastal towns', in V. Smith (ed.) *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*, 2nd edn, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.

Pelissero, J.P., Henschen, B.M. and Sidlow, E.I., 'Urban regimes, sports stadiums, and the politics of economic development agendas in Chicago', *Policy Studies Review*.

Philippa, Davies: Personal Power How to become more assertive and successful at work.

Philippine Women's Research Collective Filipinos for Sale: An Alternative Philippine Report on Women and Tourism, Quezon City: Philippine Women's Research Collective.

Pressman, J.L. and Wildavsky, A.B. *Implementation*, Berkeley: University of California Press.

Quade, E.S. 'Pitfalls in formulation and modelling', in G. Majone and E.S. Quade (eds) *Pitfalls of Analysis*, Chichester: International Institute for Applied Systems Analysis/John Wiley and Sons.

Ragaswamy, A., B.A. Harlam and L.M. Lodish 'INFER: An Expert Systems for Automatic Analysis of Scanner Data', *International Journal of Research in Marketing*.

Ragaswamy, A., R. Burke, J. Wind and J. Eliashberg 'Expert Systems for Marketing', *Marketing Science Institute Working Paper*.

Ragin, C.C. and Becker, H.S. (eds) *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Science Inquiry*, Cambridge: Cambridge University Press.

Richter, L.K. *The Politics of Tourism in Asia*, Honolulu:

University of Hawaii Press.

Ripley, R.B. and Franklin, G.A. *Congress, the Bureaucracy, and Public Policy*, Homewood: Dorsey Press.

Robson, S. & Foster, A. (eds) *Qualificative Research in Action*, Edward Arnold, Sevenoaks.

Roche, M. 'Mega-events and micro-modernization: on the sociology of the new urban tourism', *British Journal of Sociology*.

Roger Fisher, Scott Brown: Getting together building relationships as we negotiate.

Rokeach, M. *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.

Rossi, P.H., Freeman, H.E. and Wright, S.R. *Evaluation: A Systematic Approach*, Beverly Hills: Sage.

Ryan, C. *Recreational Tourism: A Social Science Perspective*, London and New York: Routledge.

Sabatier, P. 'Knowledge, policy-oriented learning, and policy change: an advocacy coalition framework' *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*.

Shaw, B. 'Future Proofing Your CASM Investment', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.

Stacey, NAH & Aubrey Wilson *Industrial Market Research - Management Techniques*, Hutchinson, London.

Sutherland, Ken (ed) *Researching Business Markets*, Kogan Page in association with the Industrial Marketing Research Association, London.

Vincent, G. 'Multimedia in Marketing', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.

Walker, R. (ed) *Applied Qualitative Research*, Gower, Aldershot.

Williams, Keith *Behavioural Aspects of Marketing*, Heinmann, Oxford.

Wilson, Aubrey *The Assessment of Industrial Markets*, Hutchinson, London.

Wolfe, A. *Standardised Questions*, Market Research Society, London.

Worcester, R.M. & Downman, J. (eds) *Consumer Market Research Handbook*, Elsevier, The Netherlands.

الفهرس

إدارة الوقت وتخفيف التوتر

الوقت هو العمر، هو الزمن الذي نعيشه ونعمل فيه ونسعى إلى النجاح والربح.

والتوتر هو المرض الذي يحتم محاولاتنا ويخرب جهودنا للوصول إلى النجاح.

وإدارة الوقت تعني أن نستفيد من كل ثانية فيه. وتخفيف التوتر يعني إزالة المعوقات التي تمنع الوصول إلى النجاح.

وهذا الكتاب دليلك إلى إدارة الوقت للإستفادة منه، وتخفيف التوتر لإزالة كل المعوقات والوصول إلى النجاح المرجو.

كتابٌ جديد يفتح أمامك السبل إلى النجاح وتحقيق الارباح.

والله وليّ التوفيق.

الناشر

